

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2014

Mirka Kasper

# PALVELUN LAATUKOKEMUS

Asiakkaan kokeman palvelun laadun  
kartoittaminen rakennusalan yrityksen  
asiakaspalveluprosessista



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mirka Kasper

## PALVELUN LAATUKOKEMUS – ASIAKKAAN KOKEMAN PALVELUN LAADUN KARTOITTAMINEN RAKENNUSALAN YRITYKSEN ASIAKASPALVELUPROSESSISTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakkaiden kokemuksia toimeksiantajayrityksen palvelun laadusta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään palvelu-käsitteeseen, palveluprosessiin, palvelun laatuun ja palvelukokemukseen vaikuttaviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa, toimeksiantajayrityksen palvelun laatua selvitettiin neljällä eri palvelun laadun osa-alueella. Ne olivat palvelun esittäytyminen, palvelun saavutettavuus, palvelun luotettavuus ja asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi. Aihealueet mukailivat palvelun laadun mittaamiseen liittyvää SERVQUAL-menetelmää ja aihealueet sovitettiin toimeksiantajayrityksen palveluun sopivaksi. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan yrityksen asiakaspalveluprosessia ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa työskentelevää henkilökuntaa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää asiakkaiden mielipiteitä sähköisestä tilaustenvastaanotosta sekä tilausvahvistuksen lähettämisen tarpeellisuudesta.

Tutkimus toteutettiin puhelinhaastattelujen avulla, jotka tehtiin yrityksen yhden liiketoimintayksikön asiakkaille, kolmen arkipäivän aikana. Puhelimessa haastateltiin kolmeakymmentä, eri asiakasyrityksien yhteyshenkilöä. Haastateltavaksi tavoiteltiin niitä henkilöitä, jotka jättävät tilauksia yrityksessä. Haastatteluja tukemassa oli 17-kohtainen kyselylomake, jossa oli yrityksen palvelun laatuun liittyviä väittämiä.

Tehty tutkimus osoitti, että yrityksen henkilökunnan esittäytymiseen ja yrityksen asiakaspalveluprosessiin ollaan pääosin tyytyväisiä. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi osoittautuivat tuotteiden saatavuuden parantaminen, asiakkaille tiedottaminen ja tuotetietoesitteiden selkeyttäminen. Asiakkaiden mielestä sähköiseen tilaustenvastaanottoon ei voida vielä siirtyä. Lisäksi selvisi, että tilausvahvistus olisi monen asiakkaan mielestä hyvä lähettää automaattisesti jokaisesta tilauksesta, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin.

### ASIASANAT:

Palvelu, palveluprosessi, palvelun laatu, asiakaskokemus, palvelukokemus, SERVQUAL-menetelmä

Mirka Kasper

# SERVICE QUALITY EXPERIENCE – THE CUSTOMER'S EXPERIENCE OF THE SERVICE QUALITY IN A CONSTRUCTION COMPANY CUSTOMER SERVICE PROCESS

The aim of the present bachelor's thesis is to study customers' experiences of the client company's service quality. The theory part discusses the service concept, service process, service quality and the issues influencing the service experience.

In the research section, the service quality of the client company is explored in four different areas of service quality. These four areas are: service courtesy, service access, service reliability and service responsiveness. These areas follow the SERVQUAL model that measures the service quality and they were adapted to the client company's service. The research focuses on examining the customer service process and the employees who interact with the customers. The research also aimed to explore the customers' opinions about the electronic receipt of orders and the necessity of sending an order confirmation after every order.

The research was conducted via telephone interviews with the customers of one business unit, within three working days. Altogether thirty people representing the customer companies were interviewed, they all work as contact persons making orders in their respective companies. The interviews were supported by a questionnaire which contained 17 different claims related to the client company's service quality.

The research results show that customers are mainly satisfied with the courtesy of the service employees and the customer service process. The areas that need to be improved were, the availability of the products, informing the customers and informative labels. The customers' responses clearly indicated that it is still too early to proceed to the electronic receipt of orders but an automatically sent order confirmation would be appreciated as it would help avoiding unnecessary misunderstandings.

## KEYWORDS:

Service, Service Process, Service Quality, Customer Experience, Service Experience, SERVQUAL Model

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön toimeksiantajayritys ja lähtötilanne	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmän valikoituminen	7
<b>2 PALVELU JA LAATU</b>	<b>9</b>
2.1 Palvelun luonne ja palvelutilanne	9
2.2 Palveluprosessi ja palveluprosessin kuvaaminen	12
2.3 Palvelun laatu	13
2.3.1 Palvelun laadun ulottuvuudet	14
2.3.2 Palvelun laadun kokeminen ja totuuden hetket	15
2.3.3 Palvelun laadun kuiluanalyysimalli	17
2.4 Palvelun laadun mittaaminen	18
2.4.1 Palvelun laadun merkittävimmät osatekijät	18
2.4.2 SERVQUAL-menetelmä	20
<b>3 ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS</b>	<b>22</b>
3.1 Asiakaskokemuksen yksilöllisyys ja brändi-imago	22
3.2 Asiakkaan ja palvelun kohtaaminen	23
3.3 Palvelukokemukseen vaikuttaminen	25
3.4 Asiakkaan odotusten ylittäminen ja ihastuttaminen	26
<b>4 PALVELUN LAADUN NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ</b>	<b>29</b>
4.1 Tutkimusmenetelmän esittely	29
4.2 Tutkimuksen toteutus	31
4.3 Tutkimuksen tulokset - Palvelun laadun nykytilanne asiakkaiden näkökulmasta	32
4.3.1 Palvelun esittäytyminen	33
4.3.2 Palvelun saavutettavuus	36
4.3.3 Palvelun luotettavuus	40
4.3.4 Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi	43
4.3.5 Vapaat kommentit ja kehitysehdotukset asiakkailta	48
4.4 Haastattelun tulosten koonti ja johtopäätökset tulosten perusteella	50
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>53</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake puhelinhaastattelu

## KUVIOT

Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65).	15
Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Mukaellen Grönroos 1998, 67).	16
Kuvio 3. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Mukaellen Grönroos 2009, 144).	18
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet (Mukaellen Korteso & Löytänä 2011, 15).	23
Kuvio 5. Kano Model (Mukaellen Goodman 2009, 176).	27
Kuvio 6. Palvelun esittäytyminen: asiakaspalveluhenkilökunta.	34
Kuvio 7. Palvelun esittäytyminen: paikallinen myyntiedustaja.	34
Kuvio 8. Palvelun esittäytyminen: tekninen neuvoja.	35
Kuvio 9. Palvelun saavutettavuus: tilauksen jättäminen.	36
Kuvio 10. Palvelun saavutettavuus: tilauksen jättäminen sähköisesti.	37
Kuvio 11. Palvelun saavutettavuus: menekin laskeminen.	38
Kuvio 12. Palvelun saavutettavuus: tekninen neuvonta.	39
Kuvio 13. Palvelun saavutettavuus: yrityksen internetsivut.	39
Kuvio 14. Palvelun saavutettavuus: asiakaspalautteen jättäminen.	40
Kuvio 15. Palvelun luotettavuus: tuotteiden saatavuus.	41
Kuvio 16. Palvelun luotettavuus: toimitusajat.	42
Kuvio 17. Palvelun luotettavuus: toimitusten virheettömyys.	42
Kuvio 18. Palvelun luotettavuus: laskutus.	43
Kuvio 19. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: palvelun nopeus.	44
Kuvio 20. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: yhteydenotto sovittaessa.	45
Kuvio 21. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: tilausvahvistukset.	46
Kuvio 22. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: tilausvahvistukset.	46
Kuvio 23. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: poikkeustilanteet.	47

## TAULUKOT

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden erot (Grönroos 1998, 53).	10
--	----

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajayrityksen asiakkaiden kokemuksia yrityksen palvelun laadusta. Palvelun laatua tarkastellaan toimeksiantajayrityksessä palvelun esittäytymisen, saavutettavuuden, luotettavuuden ja asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagoinnin näkökulmista. Palvelun laatukokemukset, joita opinnäytetyössä tarkastellaan, syntyvät toimeksiantajayrityksessä, asiakkaiden vuorovaikutustilanteissa asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan välillä. Kokemuksiin vaikuttaa myös asiakkaiden luottamus yrityksen toimintaa kohtaan.

Asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan kohtaamiset tapahtuvat toimeksiantajayrityksessä niin puhelimesta kuin kasvotusten. Asiakkaiden palvelukohtaamiset yrityksen asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa, liittyvät pääosin tilausten vastaanottoon, tekniseen neuvontaan sekä yleisiin, tilausten toimituksia koskeviin asioihin ja kysymyksiin, kuten toimitusaika- ja laskutustiedusteluihin.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat yritysasiakkaita, eikä yritys toimita palvelujaan suoraan kuluttaja-asiakkaille. Yrityksen neljä liiketoimintayksikköä palvelevat jälleenmyyjiä, urakoitsijoita, betonin sekä teollisuuden asiakkaita. Yrityksen tekninen puhelinneuvonta ja yrityksen kotisivujen tuotetietoesitteet ovat kuitenkin kuluttaja-asiakkaiden ulottuvilla.

Opinnäytetyö rakentuu palvelu-käsitteen, palveluprosessin ja palvelun laadun ympärille. Tämän lisäksi tarkastellaan asiakkaan palvelukokemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Päämääränä on, että asiakasta ja asiakkaan palvelua koskevia odotuksia ja tarpeita ymmärretään paremmin.

## 1.1 Opinnäytetyön toimeksiantajayritys ja lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii globaali rakennus- ja teollisuus tuotteiden myyjä ja valmistaja. Yrityksen myyntiorganisaatio palvelee kotimaassa asiakkaitaan koko Suomen alueella. Tekninen neuvonta auttaa ja

neuvoo tuotteiden käyttäjiä jokaisena arkipäivänä, puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Yrityksellä on neljä eri liiketoimintayksikköä, joista tässä opinnäytetyössä keskitytään urakoitsija-asiakkaisiin.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteina, liittyen yrityksen asiakaspalveluprosessiin, ovat asiakkaiden tilausprosessin yhtenäistäminen ja tilausten vastaanoton keskittäminen tilauskonttoriin. Tällä hetkellä asiakkaat jättävät tilauksensa, joko suoraan alueensa myyntiedustajille, tai yrityksen pääkonttorin myyntitoimistoon. Tilausten vastaanoton jakaantuminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden palvelukokemuksiin. Negatiiviset palvelukokemukset voivat olla peräisin esimerkiksi sisäisen viestinnän aukoista, eroavuuksista työskentelytavoissa sekä puutteellisista asiakastiedoista. Lisäksi kokonaan sähköiseen liiketoimintaan siirtymistä ollaan kaavailtu ja asiakkaiden mielipiteitä asiaan pyritään kartoittamaan tämän opinnäytetyön avulla.

Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on myös, että jokaiselle asiakkaalle lähetetään sähköinen tilausvahvistus. Näin ei tällä hetkellä toimita kuin tiettyjen asiakkaiden kanssa. Tilausvahvistus lähetetään niille, joiden kanssa on sovittu tilausvahvistuksen lähettämisestä etukäteen ja niille, jotka pyytävät erikseen tilausvahvistusta kun he jättävät tilaustaan.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmän valikoituminen

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen palvelun laadun nykytilannetta ja mahdollisesti löytää menetelmä, jolla palvelun laatua ja sen kehitystä voidaan tarkastella myös tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös selvittää asiakkaiden mielipiteitä sähköisestä tilaustenvastaanotosta sekä kirjallisen tilausvahvistuksen lähettämisen tarpeellisuudesta, jokaisen tilauksen yhteydessä.

Yrityksen kannalta hyödyllisimmäksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puhelinhaastattelu. Kyselyä harkittiin ensin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi. Kysely olisi lähetetty kaikille yrityksen asiakkaille. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin kuitenkin siihen tulokseen, että palvelun laadun tutkiminen on hyvä aloittaa vähitellen, yksi liiketoimintayksikkö kerrallaan. Puhelinhaastattelu

on myös paljon henkilökohtaisempi tapa selvittää asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta, kuin esimerkiksi sähköpostiin lähetettävä kysely. Haastattelulla tavoitetaan paremmin tutkimuksen kohderyhmä, joka liikkuu paljon ympäri Suomea, eikä istu juurikaan tietokoneen äärellä työpäivän aikana.



## 2 PALVELU JA LAATU

### 2.1 Palvelun luonne ja palvelutilanne

Palvelua on kaikkialla ja sillä on vaihtelevia luonteenpiirteitä. Palvelu on aineetonta. Asiakas ei voi koskea, tai nähdä palvelua itsessään, ainoastaan sen fyysisen esittäytymisen, kuten palvelutuotteen. Palvelu ei ole asiakkaan omistuksessa. Palvelut eivät synny ainoastaan palveluntarjoajan toimesta, vaan ne vaativat myös asiakkaan osallistumisen ja sitoutumisen. Myyjä ei tee ostopäätöstä asiakkaan puolesta, vaan sen tekee asiakas itse. (Saffer 2007, 175-176; Daskin 2011, 4.)

Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kaikissa tapauksissa asiakas ei kuitenkaan ole paikalla kun palvelua tuotetaan. Tällaisia hetkiä ovat muun muassa tavaroiden toimitukset, jolloin asiakas on vain osan aikaa läsnä. Asiakas on tämän kaltaisissa tilanteissa läsnä, vain esimerkiksi silloin kun hän jättää tilauksensa puhelimitse asiakaspalvelukennnalle. (Grönroos 1998, 54.)

”Palveluja ei ole olemassa ennen kuin ne kulutetaan.” Palveluntuotantoprosessi alkaa siitä kun asiakas pyytää palvelua. (Grönroos 2009, 99.) Palvelu on kokonaisuus, joka elää tietystä syystä. Päämääränä on saavuttaa palvelulle asetettu, mainitsemaaton tavoite, joka lopulta täyttyy tai ei täyty. (Bell 2008, 29.) Tärkein palvelun piirre on prosessiluonne. Palvelu on prosessi, joka koostuu eri toiminnoista. Näitä toimintoja ohjailevat ihmiset, tieto, järjestelmät ja infrastruktuuri. Asiakkaan kanssa ollaan usein suorassa vuorovaikutuksessa, tavoitteena löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2009, 79.)

Alla oleva taulukko (Taulukko 1) ilmentää hyvin sitä, mikä on fyysisen tavarän ja palvelun ero (Grönroos 1998, 53).

<b>Fyysiset tavarat</b>	<b>Palvelut</b>
Konkreettisia Homogeenisiä Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Aineettomia Heterogeenisiä Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Teko tai prosessi Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

*Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden erot (Grönroos 1998, 53).*

Palvelut tarvitsevat aikaa toteutuakseen ja kadotettua aikaa ei ole mahdollista saada takaisin. Palvelulta käyttämättä jäänyt aika on aina menetetty mahdollisuus yritykselle, erityisesti taloudelliselta kannalta. Palveluita luodaan ihmistyövoiman avulla ja usein ajatellaan, että asiakaspalvelu määrittää palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen. (Saffer 2007, 176.)

Palvelujen tulee olla joustavia, mutta riittävän standardoituja, toimiakseen yhdenmukaisesti. Asiakaspalveluhenkilökunnan tulee pystyä mukautumaan palvelutilanteeseen, asiakkaan vaatimalla tavalla. Standardeihin ei kuitenkaan pidä nojautua liian tarkasti. (Saffer 2007, 176.)

Alla on esiteltyä palvelun kosketuspisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku, joista palvelutilanne koostuu.

#### Palvelun kosketuspisteet

Saffer (2007), jakaa *palvelun kosketuspisteet* (engl. touchpoints), palveluympäristöön (environment), tuotteisiin (objects), prosesseihin (processes) ja ihmisiin (people) (Saffer 2007, 176). Joseph (2010), mainitsee kosketuspisteet tilanteiksi, jolloin yrityksellä on mahdollisuus tavoittaa asiakas ja rakentaa asiakkaalle brändikokemus (Joseph 2010, 100).

Palvelukohtaamiset tapahtuvat tietyssä ympäristössä. Palveluympäristön tulee tarjota tarvittava tila palvelujen toimimiselle ja viestittää palvelun käyttäjälle palvelun tarjoamat mahdollisuudet. Tuotteet täyttävät palveluympäristön, sekä mahdollistavat palvelun ja sen käyttäjän välisen vuorovaikutuksen ja osallistumisen. Prosessilla tarkoitetaan sitä, miten palvelu näyttäytyy sen käyttäjille. Kaikki prosesseihin liittyvä on mahdollista muotoilla. Määrittää voidaan esimerkiksi se, millä sanoilla asiakasta palvellaan. Ihmiset ovat keskeinen osa useimpia palveluja, sillä ihmisten kautta palvelut toteutuvat. Palveluissa keskeiset ihmiset ovat työntekijät ja asiakkaat. Ihmisiä ei voida suoranaisesti muotoilla tietynlaisiksi, mutta esimerkiksi työntekijöille on mahdollista luoda määritettyjä rooleja, kuten myyjä tai asiakaspalvelija. (Saffer 2007, 177-180.)

Conant & Norgaard (2011) kuvaavat työympäristöön liittyvien kosketuspisteiden syntyä niin, että kun kaksi tai useampi ihminen kokoontuu yhteen, jonkin asian pariin, on kyseessä kosketuspiste. Tavanomaisesta keskustelusta tulee kosketuspiste, silloin kun keskittyminen siirtyy esimerkiksi sopimuksen tekemiseen. Sähköpostikeskustelusta syntyy kosketuspiste kun sähköpostin välityksellä kerrotaan esimerkiksi tuotannon viivästyksestä. (Conant & Norgaard 2011, 2.)

### Palvelutuokiot

Palvelutilanne koostuu useasta erillisestä *palvelutuokiosta*, jotka voidaan jokainen suunnitella yksityiskohtaisesti. Suunnitelmia yhden palvelutuokion varalle voi olla useita, sillä asiakas voi kulkea palvelun läpi usealla eri tavalla. Alla on listattuna esimerkkejä palvelutuokioista, mukaellen Safferin (2007) autopesulasta käytettyä esimerkkiä.

Alla olevat palvelutuokiot ovat esitetty puhelinasiakaspalvelun näkökulmasta:

- Asiakas soittaa asiakaspalveluun
- Asiakas valitsee mihin haluaa yhdistyvänsä
- Puheluun vastataan/ei vastata, jos vastataan, ei vastata → asiakas poistuu linjalta
- Asiakas esittää asiansa ←

- Asiakaspalvelija reagoi / antaa vastauksensa
- Asiakkaan ongelmaan saadaan ratkaisu / asia ei selviä
- Asiakas on tyytyväinen / tyytymätön
- Puhelu loppuu. (Saffer 2007, 192-193.)

### Palvelupolku

*Palvelupolku* muodostuu eri palvelutuokioista. Palvelupolku näyttää palvelutilanteen isona kokonaisuutena. Palvelupolun kuvauksesta käy ilmi esimerkiksi se, miten asiakas vastaanottaa palvelun ja miten työntekijä välittää palvelua asiakkaalle. (Saffer 2007, 193.)

## 2.2 Palveluprosessi ja palveluprosessin kuvaaminen

Palveluprosessilla tarkoitetaan sitä, miten palvelu näyttäytyy asiakkaalle, eli miten palvelu on järjestetty, laadittu ja toimitettu. Palveluprosessit eivät ole muuttumattomia, vaan asiakkaat saattavat kohdata useita ja vaihtelevia palveluprosesseja, toistuvien palvelukohtaamisten aikana. Prosessien tulee olla joustavia ja valmiita pienimuotoiseen, mutta myös radikaaliin muutokseen. Tämä johtuu siitä, että prosessit saattavat muuttua, esimerkiksi ajan kuluessa. Asiakkaat kulkevat palveluprosessin läpi hyvin erilaisia polkuja pitkin, joten täysin yksiselitteistä palveluprosessia ei ole mahdollista määrittää ja kuvata. (Saffer 2007, 178.)

Palveluprosessin tarkka kuvaaminen kuuluu yrityksen keskeisiin toimiin, erityisesti silloin kun yritys haluaa keskittyä asiakkaisiinsa ja asiakkaille luotaviin positiivisiin palvelukokemuksiin. Prosessin kuvaaminen ilmentää sitä, miten ja millä tavalla yritys luo arvoa asiakkaalle. Se auttaa yritystä hahmottamaan palvelun keskeiset, välttämättömät ja turhat toimet, kuten myös palvelun viiveet ja mahdollisuudet. (Cook 2008, 61.)

Silloin kun yrityksen tavoitteena on tarjota mieleenpainuvia kokemuksia asiakkaalle, on ensiarvoisen tärkeää, että yritys tarkastelee omaa palveluprosessiaan ja tunnistaa prosessista ne hetket, jolloin kokemuksia luodaan. Kun suunnitellaan asiakkaalle tarjottavien kokemusten välittämistä,

esimerkiksi palveluprosessin näkökulmasta, tulee asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden olla lähtökohdina. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulee ottaa huomioon jokaisella suunnittelun askeleella (Joseph 2010, 57).

Ensimmäinen suunta, kohti strategista asiakaspalvelua, on asiakaspalvelun tarkastelu lähemmin. Se voi liittyä esimerkiksi siihen, miten yrityksen sen hetkinen, ja miten paranneltu palveluprosessi, voisivat vaikuttaa yrityksen asiakkaisiin. (Goodman 2009, 29.) Yrityksen on myös tärkeää tunnistaa, ketkä ovat sen asiakkaita ja minkälaisen asiakkaiden tarpeiden varaan palveluprosessia suunnitellaan (Joseph 2010, 58).

Eri asiakasryhmät vaativat, mutta myös odottavat erilaisia kokemuksia palvelulta. Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden lähtökohdat palvelun käyttämiselle ovat erilaiset. Kuluttaja-asiakas tekee toisinaan järkipäätöksiä, mutta usein ostopäätös syntyy tunteen, havainnon tai hetken mielialan seurauksena. Yritysasiakkaalle ostaminen on osa työtä, eikä asiakas tule ehkä käyttämään palvelutuotetta itse. (Schmitt 2010, 57-58.) Tässä opinnäytetyössä asiakkaat ovat yritysasiakkaita, joista osa toimii palvelun välittäjänä eteenpäin (jälleenmyynti) ja osa käyttää palvelua itse (urakoitsijat, teollisuus- ja betoniasiakkaat).

## 2.3 Palvelun laatu

”Laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat” (Grönroos 1998, 62). Kiinnostus palvelun laatua kohtaan on kasvanut 1980-luvulta lähtien. Tavaroiden laatuun liittyy yleensä niiden teknisten ominaisuuksien laatu. Palvelun laatu on tätä paljon monimutkaisempi asia, yhtä lailla kuin jo aikaisemmin mainittu käsite, palvelu. (Grönroos 1998, 59-60.)

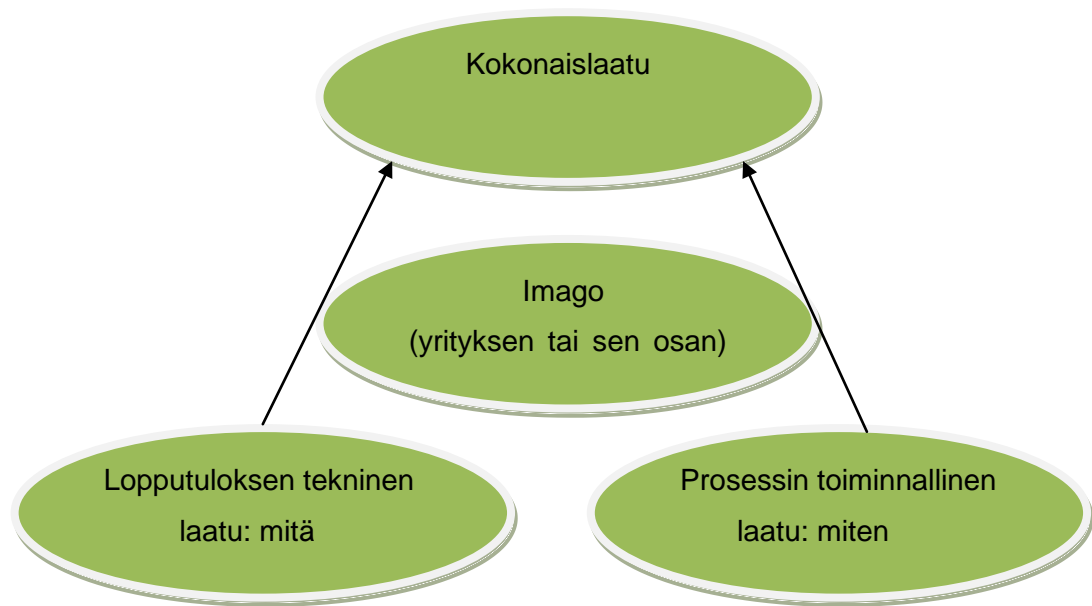
Palveluyrityksen tulee ymmärtää, mitä laatu on yleisesti, mitä se merkitsee heidän asiakkailleen ja kuinka he voivat sitä toiminnallaan edistää, ennen kuin yritys voi palvelun laatuaan parantaa. Yrityksen tulee pystyä määrittämään laatu, samalla tavalla kuin heidän asiakkansa sen kokevat. (Grönroos 1998, 62.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään palvelun laadun kaksi ulottuvuutta ja miten asiakkaat kokevat palvelun laadun, sekä ne hetket, jolloin yrityksellä on mahdollisuus näyttää palvelujensa laatu asiakkaalle. Lisäksi avataan käsitettä, palvelun laadun kuiluanalyysimalli ja lopussa tutustutaan palvelun laadun mittaamisen keinoihin, joita hyödynnetään myös opinnäytetyön laadullisessa toteutuksessa toimeksiantajayritykselle.

### 2.3.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: *tekninen* ja *toiminnallinen ulottuvuus* (Kuvio 1). Tekninen ulottuvuus liittyy palvelun lopputulemaan, kuten esimerkiksi asiakkaan ostamaan tuotteeseen. Toiminnallinen ulottuvuus liittyy palvelun prosessiin, eli siihen millä tavalla palvelu tarjotaan asiakkaalle. (Grönroos 1998, 63.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen, eli prosessiulottuvuuteen.

Kaikki yrityksen toimet yhdessä, muodostavat asiakkaan laatukokemuksen, ei pelkästään esimerkiksi vastaanotetun tavarantoimivuus. Asiakkaat arvostavat teknistä laatua, eli sitä, mitä heille jää konkreettisesti käteen, silloin kun heidän ja myyjän välinen vuorovaikutus on ohi. Toisinaan teknistä laatua pidetään koko toimitetun tuotteen laatuna yrityksen sisällä. Tällöin yritykselle on tärkeintä, että tuote toimii. Sitä ei kuitenkaan voida pitää täysin todenmukaisena, sillä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on useita vuorovaikutustilanteita, sekä niin sanottuja totuuden hetkiä, jotka hoidetaan joko menestyksekkäästi tai epäonnistuneesti. Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten tekninen laatu, eli prosessin lopputulema välitetään. Tärkeä osa asiakkaan muodostamasta käsityksestä tarjottavaa palvelua kohtaan, syntyy asiakaspalveluhenkilökunnan käyttäytymisestä, ulkoisesta olemuksesta, tavasta hoitaa tehtäväänsä ja ilmaista asiansa. (Grönroos 1998, 63-64.)



Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65).

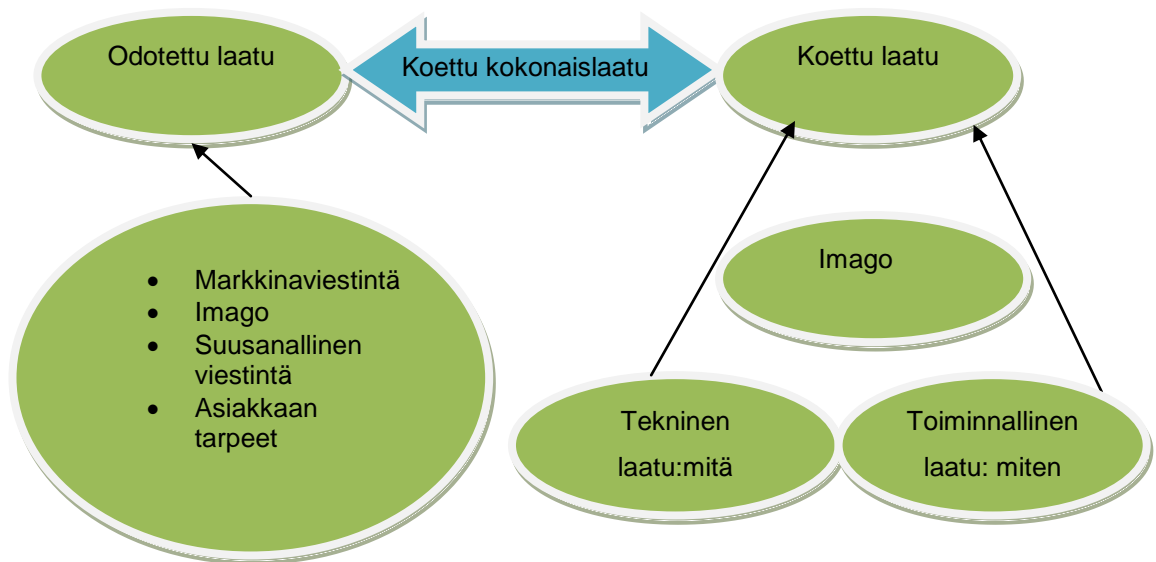
### 2.3.2 Palvelun laadun kokeminen ja totuuden hetket

Asiakkaan tapa kokea laatu on monimutkainen prosessi. Kokemukset, joita asiakkaat saavat yrityksen teknisestä ja toiminnallisesta laadusta, eivät yksin määrää sitä, pidetäänkö palvelua hyvänä, kesinkertaisena vai huonona. Tässä vaiheessa mukaan tulevat *odotettu laatu* ja *koettu laatu*. Laadun voidaan mainita olevan hyvä, silloin kun asiakkaan odotukset laadulta ja koettu laatu kohtaavat. (Grönroos 1998, 67.)

Odotettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät (Kuvio 2), kuten yrityksen markkinaviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago sekä asiakkaiden tarpeet. Kun yritys haluaa mahdollistaa sen, että asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvä tai erinomainen, ei asiakkaalle tule luvata liikoja, esimerkiksi harhaanjohtavalla mainoskampanjalla. Yrityksen on myös pidettävä huolta imagostaan ja johdettava sitä oikein jokaisella yrityksen osa-alueella. (Grönroos 1998, 67-68.)

Palvelun yhteydessä puhuttavilla totuuden hetkillä tarkoitetaan sitä, että kyseisinä hetkinä palveluntarjoajalla on merkittävä tilaisuus osoittaa palvelunsa

laatu asiakkaalle. Tämä on mahdollisuus, joka kestää vain hetken. Jos yritys epäonnistuu tämän tilaisuuden aikana, on ainoa mahdollisuus luoda uusi totuuden hetki. Palvelutapahtuman aikana tapahtunut virhe on mahdollista korjata, esimerkiksi ottamalla yhteyden asiakkaaseen uudelleen ja selittämällä miksi virhe tapahtui ja mahdollisesti hyvittää tapahtunut. (Grönroos 2009, 111.)



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Mukaellen Grönroos 1998, 67).

Palveluja on mahdollista muotoilla vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Ratkaisu tähän on palvelumuotoilu. Tavallisessa muotoilussa keskitytään yleensä pelkästään käyttäjän ja tuotteen väliseen suhteeseen. Palvelumuotoilulla saadaan kokonaisvaltainen näkökulma palveluihin ja palvelujen luomiseen. Palvelumuotoilussa otetaan huomioon asiakkaiden kokemukset, mutta myös palvelun tekniset ja toiminnalliset puolet. Palvelumuotoilun avulla pyritään varmistamaan, että kaikki palveluun liittyvä toimii harmonisena kokonaisuutena. (Pang 2009, 10.)

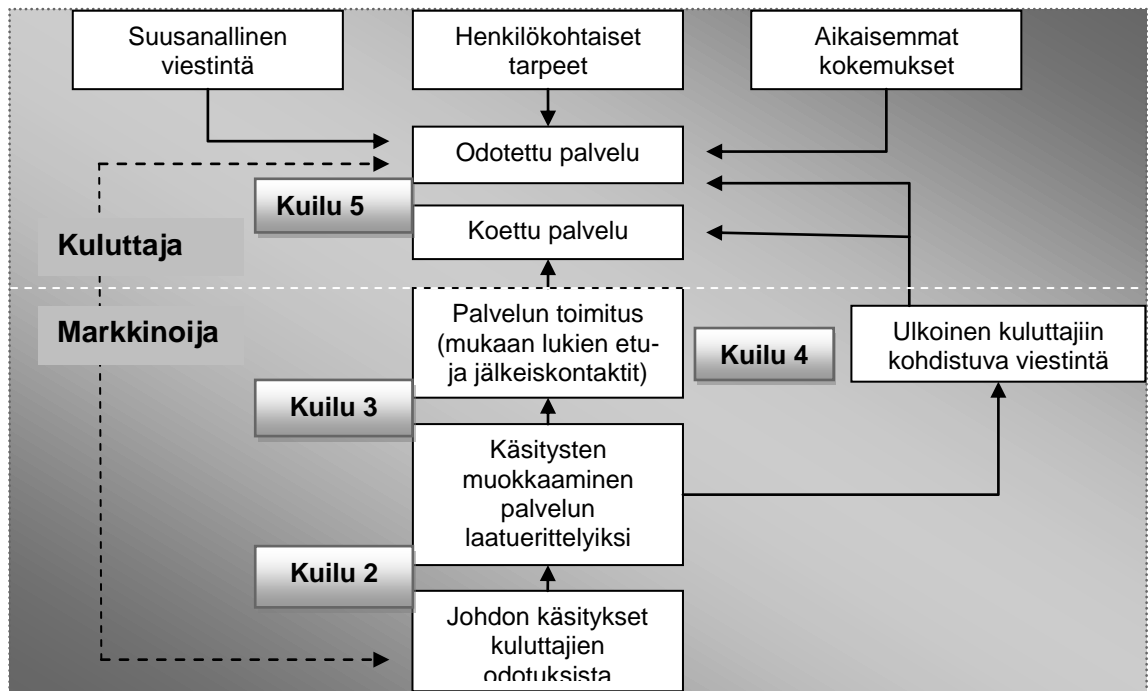
Palvelumuotoilun juuret ovat brändiin liittyvissä kokemuksissa (engl. Total Brand Experience). Brändikokemusten luomisen perustana on varmistaa, että joka kerta kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, on tuloksena johdonmukainen kokemus. Palvelumuotoilu tarjoaa vastauksen siihen, miten



yritys voi luoda positiivisia asiakaskokemuksia ja vahvistaa brändiä. Palvelumuotoilussa brändi voidaan suunnitella hyvin yksityiskohtaisesti. Tärkeää on varmistaa brändin toimiminen ja näkyminen jokaisella palvelun kosketuspisteellä. (Saffer 2007, 182-183.) Kriittiset pisteet, kuten palveluprosessi, työtavat ja vuorovaikutus, tulee optimoida ja poistaa asiat, jotka häiritsevät palvelun tuottamista. (Tuulaniemi 2011, 26.)

### 2.3.3 Palvelun laadun kuiluanalyysimalli

Berry on kollegoineen kehittänyt palvelun laadun kuiluanalyysimallin 1980-luvun loppupuolella. Kuiluanalyysimalli (Kuvio 3) ilmentää sitä, miten palvelun laatu muodostuu. Asiakkaaseen liittyvät asiat ovat mallin yläosassa ja alaosasta löytyy asioita, jotka liittyvät palvelun toimittajaan. Mallista löytyvät myös aikaisemmissa kappaleissa mainitut palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu (2.3.1) sekä palvelun odotettu ja koettu laatu (2.3.2). Mallin perusrakenne ilmentää, mitä toimenpiteitä pitää ottaa huomioon silloin kun analysoidaan ja suunnitellaan palvelun laatua. Perusrakenteen ollessa hallinnassa, on mahdollista löytää lähteitä erilaisille, laatua koskeville ongelmille. Mallissa esiintyy viisi palvelun laatukuilua. Laatukuilut tarkoittavat sitä, että laadunjohtamisprosessi sisältää epäjohtonmukaisuutta. Laatukuilut syntyvät kun mallin perusrakenteissa tapahtuu poikkeavuutta. (Grönroos 2009, 143.)



Kuvio 3. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Mukaellen Grönroos 2009, 144).

## 2.4 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatuun liittyvässä kirjallisuudessa on käsitelty palvelun laadun mittausvälineitä kahdelta pohjalta: *attribuuttipohjaiset* ja *kvalitatiiviset* mittausvälineet. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat näistä kahdesta käytetympiä ja niihin kuuluu myös SERVQUAL-menetelmä. (Grönroos 2009, 113-114.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään ensin kymmenen palvelun laadun osatekijää, joista on karsiutunut viisi palvelun laadun osatekijää SERVQUAL-malliksi.

### 2.4.1 Palvelun laadun merkittävimmät osatekijät

Asiakkaan toimesta tapahtuvalle palvelun laadun kokemiselle on esitetty olevan kymmenen tärkeintä osatekijää. Nämä ovat perusteltu Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin 1980-luvulla tehtyjen tutkimusten mukaan. Näistä kymmenestä tekijästä, kahdeksan (*kursivoidut*), kuuluu koetun laadun prosessiulottuvuuteen, eli toiminnalliseen laatuun. Loput kaksi jäljelle jäänyttä, liittyvät palvelun

tekniseen laatuun. (Grönroos 2009, 114.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään palvelun laatua pääosin toiminnalliselta kannalta.

Mainitut kymmenen palvelun laadun osatekijää ovat:

1. *Luotettavuus*: yritys hoitaa palvelun oikein ensimmäisellä yrittämällä, laskutus ja arkistointi on täsmällistä ja palvelu toimitetaan silloin kun on sovittu,
2. *Reagointialttius*: työntekijöillä on halu ja valmius palvella asiakasta. Palvelu on nopeaa ja tapahtuu ajallaan, tarpeellinen tieto, kuten asiakirjat, lähetetään asiakkaalle heti, kuten myös asiakkaaseen otetaan tarpeen tullen yhteyttä viivytyksettä,
3. *Pätevyys*: tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta (koskee kontakti- ja tukihenkilöitä ja organisaatiota),
4. *Saavutettavuus*: asiakkaan yhteydenotto yritykseen on mahdollista ja riittävän helppoa. Palvelu on saatavissa puhelimitse, eikä odotusaika veny liian pitkäksi ja yrityksen aukioloajat palvelevat asiakasta,
5. *Kohteliaisuus*: kontaktihenkilöiden (esim. asiakaspalveluhenkilökunnan) käytöstavat, asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat osa yrityksen välittämää palvelua,
6. *Viestintä*: asiakkaalle puhutaan selkeästi ja häntä kuunnellaan, palvelu selostetaan selkeästi, hinta kerrotaan ja kuluttaja saadaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen ongelmansa hoidetaan,
7. *Uskottavuus*: yritys ajaa asiakkaan etuja, on luotettava ja rehellinen,
8. *Turvallisuus*: liittyy asiakkaan fyysiseen ja taloudelliseen turvallisuuteen sekä yrityksen luottamuksellisuuteen,
9. *Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen*: yrityksellä on aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita ja erityisvaatimuksia, jokaista asiakasta kohdellaan yksilöllisesti ja vakioasiakkaat tunnetaan,

10. Fyysinen ympäristö: käsittää palvelun fyysiset tekijät, kuten tilat, henkilöstön ulkoisen olemuksen, palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet sekä muut asiakkaat, jotka ovat samassa palvelutilassa. (Grönroos 2009, 114-115.)

#### 2.4.2 SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL-menetelmä koostuu osaksi edellisessä kappaleessa mainituista kymmenestä palvelun laadun osatekijästä. Se on menetelmä, jolla mitataan miten yrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun. Se koostuu viidestä palvelun laadun osa-alueesta:

- Konkreettinen ympäristö
- Luotettavuus
- Reagointialttius
- Vakuuttavuus
- Empatia. (Grönroos 2009, 116.)

SERVQUAL-menetelmässä vertaillaan myös asiakkaiden palvelua koskevia odotuksia ja saatuja kokemuksia. Odotukset joko vahvistuvat tai kumoutuvat. (Grönroos 2009, 116.)

Näitä SERVQUAL-menetelmän viittä osa-aluetta kuvataan yleisesti 22 attribuutilla (ilmaisevat palvelun laatua) ja kyselyn vastausasteikkona käytetään yleensä seitsemän kohdan asteikkoa, jonka ääripäinä näyttäytyvät ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” –väittämät. Tälle asteikoille kyselyyn vastaajat asettavat vastauksensa sille, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Asiakkaan palveluodotusten ja kokemusten perusteella on mahdollista laskea tulos, joka kuvaa *palvelun kokonaislaatua*. Mitä selvempää on se, että asiakkaan palvelusta saadut kokemukset ovat heikompia kuin palvelua kohtaan asetetut odotukset, sitä heikompana palvelun koettua laatua voidaan pitää. (Grönroos 2009, 116.)

SERVQUAL-menetelmän käyttäminen ei ole yksiselitteistä ja se tulee muokata kunkin yrityksen palvelun laadun selvittämisen tarpeita tukevaksi. Kaikkia menetelmään kuuluvia osa-alueita ei tarvitse käyttää laadun mittaamisessa,

vaan niitä on mahdollista soveltaa. Joitain osia voidaan poistaa ja päinvastoin lisätä, samoin asteikkoa muokata. (Grönroos 2009, 117.)

### 3 ASIAKKAAN PALVELUKOKEMUS

#### 3.1 Asiakaskokemuksen yksilöllisyys ja brändi-imago

Asiakaskokemus on palvelusuhteen aikana, palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä syntyvien kokemusten summa. Asiakaskokemus voi liittyä myös yhteen yksittäiseen kokemukseen, yhden palvelutapahtuman aikana. (Patel 2010, 227.)

Brändi-imagolla tarkoitetaan sitä, millaisen kuvan yrityksen tuote tai palvelu muodostaa asiakkaan mielessä. Asiakkaat ovat koko ajan eri brändivirikkeiden ympäröimiä. Asiakkaat vertaavat niitä kohtaamiinsa brändiviesteihin, reagoivat ja saavat mieleensä brändi-imagon. (Grönroos 2009, 386.)

Joseph, (2010, 17) määrittelee asiakaskokemuksen brändin ja kuluttajan väliseksi suhteeksi, jonka pitäisi olla ainutlaatuinen ja yhtenäinen, jokaisella kohtaamisella.

Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio, joka on seurausta, joko suorasta tai epäsuorasta kohtaamisesta yrityksen kanssa. Suora kohtaaminen liittyy hankinta-, käyttö- tai palvelutilanteeseen. Epäsuora kohtaaminen on odottamaton kohtaaminen, joka voi liittyä esimerkiksi yrityksen mainontaan, arvosteluihin, suulliseen suositteluun tai kritiikkiin. (Meyer & Schwager 2007, 2.)

Asiakaskokemusta välitetään monella yrityksen osa-alueella (Kortesuo & Löytänä, 2011, 15). Tämä käy ilmi seuraavalla sivulla olevasta kuviosta (Kuvio 4).



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet (Mukaellen Korteso & Löytänä 2011, 15).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin asiakaskokemukseen, joka syntyy asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilökunnan välillä ja asiakkaan ja eri alueiden paikallisten myyntiedustajien sekä teknisen neuvonnan henkilöiden välillä.

### 3.2 Asiakkaan ja palvelun kohtaaminen

Palvelujen käyttäjät saavat kokemuksia kun he ovat vuorovaikutuksessa jonkin brändin kanssa. Kuluttajat ovat tekemisissä brändien kanssa jatkuvasti, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Osa brändeistä on ennestään tuttuja, toisten kanssa kohtaaminen on ensimmäinen. Palvelukohtaamiset vaikuttavat asiakkaan henkilökohtaiseen kuvaan brändistä ja muokkaavat tuntemuksia kyseistä brändiä kohtaan. Tuntemukset ovat joko hyviä, huonoja tai jotain siitä väliltä. Parhaimmassa tapauksessa brändien kanssa koetut palvelukohtaamiset antavat lisäarvoa asiakkaalle. (Joseph 2010, 1-2, 17.)

Asiakkaalle syntyvän kokemuksen alkuperää ei voida määrittää yksiselitteisesti, sillä jokainen asiakas on erilainen ja yrityksen tulee kohdata jokainen asiakas yksilönä. Huomion arvoista on se, että asiakas on yleensä tietoinen vain epäonnistuneesta, ei niinkään onnistuneesta palvelukokemuksesta ja

tyytyväisyydestään palvelua kohtaan. (Cook 2008, 16-17.) Asiakkaat havaitsevat ja paljastavat positiivisten kokemuksiensa alkuperän harvoin, eivätkä osaa suoraan eritellä asioita, jotka palvelukokemuksessa tuntuivat erityisen hyvälle. (Inghilleri & Solomon 2010, 71.)

Goodman (2009) mainitsee, että noin puolet asiakkaiden tyytymättömyydestä palveluun, on peräisin harhaanjohtavista tuotteista, prosesseista ja markkinointiviestinnästä. Goodman kertoo myös, että noin kolmasosa asiakkaiden tyytymättömyydestä, on peräisin työntekijöiden virheistä tai huonosta asenteesta. Tämä ei ole yleensä seurausta työntekijän tahallisesta käyttäytymisestä, vaan työntekijälle on asetettu odotukset, joita ei ole mahdollista täyttää. Puutteelliset tuotteet, työvälineet ja toimintatavat, voivat vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Toisinaan odotukset eivät täyty johtuen asiakkaan kohtuuttoman suurista palveluodotuksista. (Goodman 2009, 18, 32-33.)

Uudella asiakkaalla on tavallisesti matalammat odotukset palvelulta ja asiakkaan odotukset ovat helpommin täytettävissä. Uusi asiakas on saattanut kohdata huonon palvelukokemuksen asioidessaan aikaisemmin toisessa yrityksessä. Asiakkaalla on näin ollen matalammat odotukset uuden yrityksen palvelulta. Asiakas, jolla on korkeat odotukset palvelulta, asettaa haasteita yritykselle. Asiakas on mahdollisesti ohjattu yritykseen kehujen saattelemana ja odottaa näin erinomaista palvelukokemusta. Tällaisessa tapauksessa yksikin pieni palvelun epäkohta saattaa laukaista pettymyksen asiakkaassa. (DiJulius 2002, 140-141.)

Silloin kun asiakkaan odotukset eivät ole täyttyneet ja asiakas tuntee pettyneensä palveluun, on asiakkaalla kaksi mahdollisuutta. Asiakas voi joko valittaa asiasta yrityksen henkilökunnalle, tai poistua paikalta niin, ettei yritykselle synny mahdollisuutta hyvittää asiakkaan huonoa kokemusta. (Barlow & Møller 2008, 17.)

Asiakkaat, jotka eivät valita palvelusta, ovat suhteessa huomattavasti epäuskollisempia asiakkaita yritykselle, kuin ne asiakkaat, jotka valittavat palvelusta ja saavat jonkinlaisen hyvityksen. Yleisin syy siihen, miksi asiakkaat eivät valita tyytymättömyydestään, on epäusko tilanteen korjaantumiselle.



Asiakkaat eivät myöskään tiedä, mihin valittaa ja pelkäävät sen henkilön reaktiota, jolle he esittävät valituksensa. (Goodman 2009, 17.)

Yrityksen ensisijaisena tavoitteena tulee olla, että asiakas voi luottaa yrityksen tarjoaman palvelun virheettömyyteen, kohteliaisuuteen ja nopeuteen, läpi asiakkaan kulkeman palvelupolun. (Gross 2004, 9.)

### 3.3 Palvelukokemukseen vaikuttaminen

Palvelukokemus on riippuvainen monesta eri tekijästä, kuten aikaisemmasta on käynyt ilmi. Yritysten tavoitteet, palvelujen tarjoamisessa ja kokemusten luomisessa, kuitenkin vaihtelevat. Osa yrityksistä keskittyy enemmän tarjottavaan tuotteeseen ja sen erinomaisuuteen, toisille asiakkaat ja heille välitettävät kokemukset ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen kaikessa toiminnassa.

Asiakaskeskeinen yritys pyrkii ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja asiakkaiden kanssa vastaantulevia kohtaamisia. Asiakaskeskeinen yritys suunnittelee palvelunsa käyttäjän näkökulmasta. Tämän kaltaisissa yrityksissä asiakkaan kokemukset ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin yrityksen ydintuote.

Standardi kertoo yritykselle ja sen työntekijöille, miten toimia missäkin palvelutilanteessa. Palvelustandardin tavoitteena, on tarjota asiakkaalle yhtenevä palvelukokemus. Palvelustandardi voi tulla esille, esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökunnan välityksellä. Standardoidulla asiakaspalvelulla varmistetaan, että kaikkia asiakkaita palvellaan yhtenevästi, samalla asenteella ja toimintatavalla. Kun asiakkaat tietävät, mitä odottaa palvelulta ja vastaanottavat palvelua, joka on huolehtivaa, asiantuntevaa, osaavaa ja ystävällistä, palaavat he todennäköisemmin käyttämään palvelua uudestaan. Parhaimmassa tapauksessa nämä asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluja eteenpäin. (Bell & Zemke 2007, 83-84.)

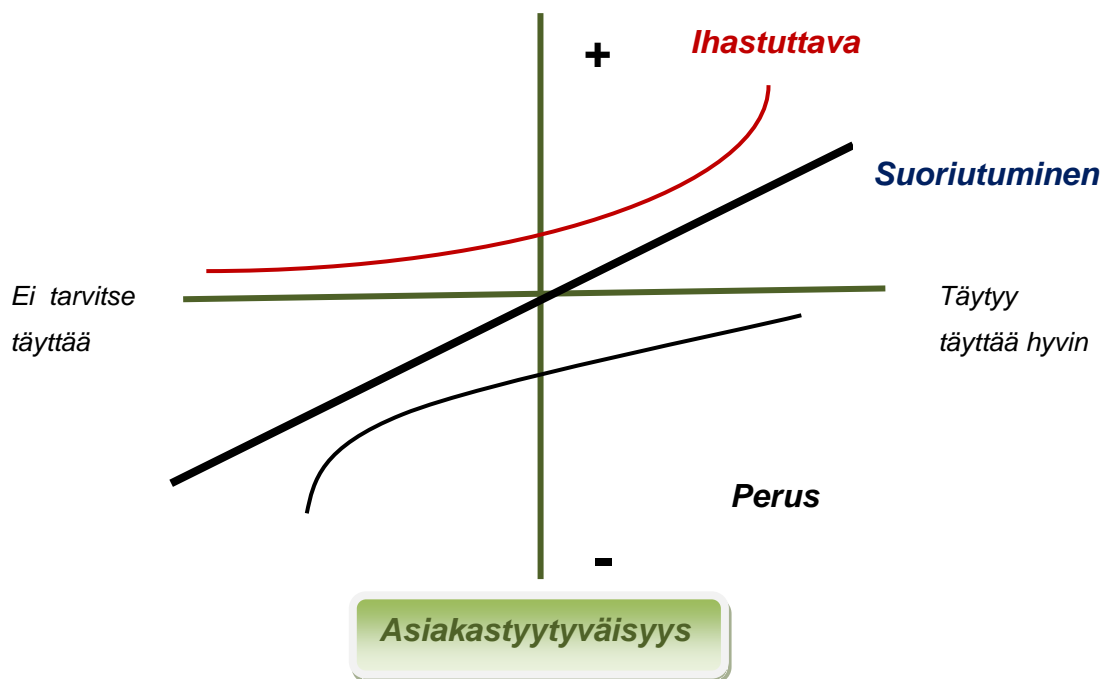
Parhaimmillaan palvelustandardit ovat silloin kun asiakkaiden odotukset ja yrityksen sisäinen kapasiteetti ovat tasapainossa. Riman ollessa liian alhaalla, on olemassa riski loukata asiakkaita. Riman asettaminen liian korkealle voi puolestaan turhauttaa esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökuntaa, jos

henkilökunta ei yrityksestään huolimatta onnistu täysin toimimaan standardien asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Bell & Zemke 2007, 84.)

### 3.4 Asiakkaan odotusten ylittäminen ja ihastuttaminen

Asiakas voi tuntea palvelua kohtaan ihastusta (engl. delight), silloin kun asiakkaan palvelua kohtaan asetetut tavoitteet ovat ylittyneet tai palvelu on tarjonnut jonkun todella mieluisan yllätyksen.

Goodman (2009, 175) esittelee Kano-mallin (Kuvio 5), joka on alkuperältään professori Noriaki Kanon 1980-luvulla kehittämä malli. Kano-malli liittyy tuotekehitykseen ja asiakastyytyväisyyteen. Malli jakaa asiakasmieltymysten täyttämisen kolmeen eri kategoriaan: ihastuttavat, tyydyttävät ja epätydyttävät kokemukset. Kano-mallissa *perustekijöihin* kuuluu esimerkiksi se, miten nopeasti puhelimeen vastataan. Hidas puhelimeen vastaaminen lisää tyytymättömyyttä, mutta nopeampi puhelimeen vastaaminen ei saa aikaan enempää tyytyväisyyttä, ihastuksesta puhumatta. *Suoriutumistekijät* ovat odotettuja, palvelun standardin mittoja, kuten palveluaika ja palvelun hintalaatusuhde. Nämä asiat voivat saada aikaan ihastusta, mutta ne eivät ole varsinaisesti odottamattomia ihastuksen aikaansaajia. Huomion arvoista on se, että kun ihastusta aikaansaavaa palvelua tarjotaan riittävän monta kertaa, muodostuu se asiakkaan toimesta palvelun odotetuksi suoriutumiseksi, eli standardiksi. (Goodman 2009, 174-177; Doole, Lancaster & Lowe 2005, 14.)



Kuvio 5. Kano Model (Mukaellen Goodman 2009, 176).

Goodmanin (2009, 179) mukaan yrityksen paras keino saada asiakas ihastumaan yrityksen palveluun, on henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi tapahtua niin kasvotusten kuin puhelimen välityksellä. Erästä tutkimuksesta selvisi, että asiakkaan ihastuksen alkuperänä on kaksi kertaa todennäköisemmin henkilökohtainen vuorovaikutus, kuin esimerkiksi yrityksen mainonta tai kotisivut. Tämän lisäksi kävi ilmi, että jokainen palveluihastuksen kokenut asiakas, kertoi kokemastaan neljälle ihmiselle ja näistä neljästä henkilöstä yksi vastasi tähän kokemukseen, esimerkiksi käyttämällä samaa palvelua. Palveluihastusta voidaan saada aikaan myös tarjoamalla asiakkaalle jotain ylimääräistä, alennuksia, kylkiäisiä tai jotain muuta, joka saa aikaan mielekkään yllätyksen. (Goodman 2009, 179.)

Ihmiset muodostavat elämänsä varrella tunnesiteitä moniin asioihin. Tunnesiteiden syntyminen ei ole järkipäistä, vaan se liittyy ihmisen luonteeseen. Kun kartoitetaan asiakkaan muodostamia tunnesiteitä palveluyritykseen, liittyvät ne yleensä esimerkiksi yrityksen työntekijöihin, toimintatapoihin tai palvelun erikoispiirteisiin. Jatkuvien, esimerkiksi palvelutilanteeseen yhdistettävien, mielekkäiden ja ihastuttavien kokemusten

seurauksena asiakkaalle voi muodostua tunneside yritykseen. Yrityksen kanssa solmitut tunnesiteet saattavat syntyä pienten asioiden seurauksena, joita yritys ei välttämättä tiedosta tai kokee toissijaisiksi. (Inghilleri & Solomon 2010, 71.)

Edellä mainitusta huolimatta, on tärkeä muistaa, että yrityksen tulee olla kykenevä johdonmukaisesti ja jatkuvasti täyttämään asiakkaan palvelun perusodotukset, ennen kuin se voi alkaa ylittämään asiakkaan odotuksia.

## 4 PALVELUN LAADUN NYKYTILANTEEN KARTOITTAMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

### 4.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Haastattelu on hyvä tapa saada selville syvällisempää tietoa ihmisten asenteista ja kokemuksista (Saffer 2007, 79). Opinnäytetyön haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuna valmiiksi laadittua lomaketta, jossa kysymykset ja väitteet ja niiden esittämisjärjestys ovat täysin ennalta määriteltäviä. Strukturoitu haastattelu on melko helppo tehdä sen jälkeen kun kysymykset on laadittu ja saatu järjestykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastattelusta tuli puolistrukturoitu kun lomakkeella oli mukana myös mahdollisuus avoimille kommenteille liittyen jokaiseen esitettyyn väittämään sekä lopussa mahdollisuus yleiselle, yritystä koskevalle palautteen jättämiselle.

Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, sillä se osoittautui toimeksiantajayrityksen ja sen asiakkaiden kannalta hyödyllisimmäksi ja riittävässä ajassa toteuttamiskelpoiseksi tavaksi tehdä haastattelu. Puhelinhaastattelu sopi lisäksi hyvin yrityksestä valitulle kohderyhmälle, joka liikkuu paljon työn puolesta ja toimii eri puolella Suomea.

Puhelinhaastattelu on tärkeä pitää tarpeeksi tiiviinä ja suhteellisen lyhyenä. Puhelinhaastattelun ilmapiirin on hyvä olla asiallinen, mutta ei kiireinen. Kysymysten on hyvä olla lyhyitä ja valmiita vastausvaihtoehtoja voi olla, tosin pitkiä vaikeasti muistettavia luetteloita tulee välttää. (Lotti 2001,137.)

Puhelinhaastattelu ei ole itsessään kovin pitkä, mutta vastaajien tavoittamiseen täytyy varata aikaa, sillä haastateltavia henkilöitä voidaan joutua tavoittelemaan useamman kerran (Lotti 2001, 138). Tämä huomattiin opinnäytetyön puhelinhaastatteluja tehtäessä. Erityisesti perjantai oli hankala päivä tavoittaa asiakasyrityksen yhteyshenkilöitä ja muutamien kanssa sovittiin haastatteluaika seuraavan viikon maanantaille.

Puhelinhaastatteluja tukemassa ja rytmittämässä ja vastauksia selkeyttämässä, käytettiin yrityksen palveluihin sovellettua kyselylomaketta. Kyselylomake oli standardoitu, eli kyselylomakkeen perusasiat kysyttiin kaikilta haastatelluilta samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 193).

Kyselylomake muotoiltiin perustumaan eri asteikkoihin, eli vastaajalle esitettiin väittämiä ja vastaaja valitsi vaihtoehdoista sen, joka kuvaa parhaiten sitä, miten vahvasti hän on asiasta, joko samaa mieltä, tai eri mieltä. Mallia kyselylomakkeeseen otettiin 5-portaisesta Likertin asteikosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.) Likertin asteikkoa ei seurattu suoraan, vaan lomakkeella päädyttiin vaihtamaan väittämien järjestystä päinvastaisesti, sillä järjestys koettiin näin loogisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Kyselylomakkeella vastausvaihtoehdot muokkautuivat näin:

- **5 = Täysin samaa mieltä**
- **4 = Jokseenkin samaa mieltä**
- **3 = Ei samaa, eikä eri mieltä**
- **2 = Jokseenkin eri mieltä**
- **1 = Täysin eri mieltä**

Lomakkeella oli myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”, jonka merkiksi valittiin 0. Haastateltavalla ei voida olettaa olevan kokemusta jokaiselta yrityksen palvelun osa-alueelta, kuten esimerkiksi teknisen neuvonnan toimimisesta, joten tällaisessa tapauksessa on vastaajalla hyvä olla mahdollisuus ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoon.

Kysely ei valikoitunut sellaisenaan tutkimusmenetelmäksi, sillä aineisto, joka kyselyn avulla oltaisiin saatu, olisi voinut jäädä pinnalliseksi. Lisäksi ei oltaisi voitu olla täysin varmoja siitä, millä vakavuudella vastaajat ovat vastanneet kyselyyn, ymmärsivätkö he kaikki kysymykset oikein ja sen, mikä on kyselyn tavoite ja aihealue. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselylomakkeen ollessa haastattelun tukena, haastattelusta saatiin yhtenevä ja haastateltavien vastauksia oli mahdollista verrata toisiinsa. Kyselylomake pohjautuu aikaisemmin mainittuun palvelun laadun SERVQUAL-malliin sekä kymmeneen palvelun laadun osatekijään. Aihealueet valikoituivat yhteistyössä

opinnäytetyön toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa ja aiheiden nimiä muokattiin hieman yritykselle sopivimmiksi. Valitut aihealueet sopivat parhaiten selvittämään toivottuja asioita toimeksiantajayrityksen palvelun laadussa.

Kyselylomakkeen neljä aihe-aluetta olivat:

- **Palvelun esittäytyminen/miellyttävyyys,**
- **Palvelun saavutettavuus**
- **Palvelun luotettavuus**
- **Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi.**

Kyselylomakkeella oli yhteensä 17 väittämää. Kolme väittämistä liittyi palvelun miellyttävyyteen, kuusi palvelun saavutettavuuteen, neljä palvelun luotettavuuteen ja neljä asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointiin.

Puhelinhaastattelujen alkaessa, yhden väittämän yhteyteen lisättiin tarkentava jatkokysymys. Jokaisen väittämän perään laitettiin ylös myös mahdolliset asiakkaan mainitsemat asiat, mielipiteet ja kehitysehdotukset, liittyen kyseiseen väittämään.

Kyselylomakkeen lopussa oli lisäksi kohta, jossa haastateltava sai vapaasti kommentoida yrityksen toimintaa ja antaa palautetta. Tämän lisäksi asiakkaan yhteystiedot otettiin ylös, jos hän oli halukas osallistumaan tuotearvontaan, joka tapahtui kaikkien haastatteluun vastanneiden kesken, haastattelujen päätyttyä.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Puhelinhaastattelut toteutettiin kolmen arkipäivän aikana, kontaktoimalla yhden, ennalta valitun liiketoimintayksikön asiakkaita. Yhteydenotot asiakkaisiin tehtiin yrityksen asiakasrekisteristä saadun listan perusteella. Listalla oli noin 70 yritystä ja yrityksen yhteyshenkilöä, jotka ovat käyttäneet yrityksen palveluja viimeisen vuoden aikana. Listalta otettiin yhteyttä niin moneen asiakasyrityksen yhteyshenkilöön, että tavoite 30 puhelinhaastattelua saatiin tehdyksi. Valinta yhteydenotoista tehtiin niin, että listalta valittiin satunnaisesti puhelinnumeroita niin, että tavoiteltavat henkilöt edustivat tasaisesti eri asiakasryhmiä, jotka tässä tutkimuksessa olivat saumausliikkeet, maalausliikkeet ja julkisivu-urakoitsijat.

Lisäksi oli tärkeää saada eri alueiden myyntiedustajien asiakkaita haastateltavaksi.

Yhteyttä otettiin yhteensä noin 50 asiakasyritykseen. Henkilön, jota tavoiteltiin haastateltavaksi, täytyi olla henkilö, joka jättää yrityksessä tilauksia ja on tietoinen kohdeyrityksen asiakaspalveluprosessista. Yksi haastattelu vei aikaa 5-10 minuuttia, riippuen haastateltavan puheliaisuudesta ja vapaista kommentteista.

Haastattelujen tukena käytettiin kyselylomaketta (Liite 1), joka on rakentunut osittain SERVQUAL-menetelmän ympärille. Tämän pohjalta yrityksen palvelun laadun nykytilannetta selvitettiin: *palvelun esittäytymisen, saavutettavuuden ja luotettavuuden sekä asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagoinnin* perusteella.

Haastattelu tehtiin toimeksiantajayrityksen nimissä, mutta mainittiin myös, että kyseessä on opinnäytetyö. Haastateltavalle esiteltiin haastattelun aihe lyhyesti ja vastausvaihtoehtojen merkitykset. Haastattelu eteni aina samassa järjestyksessä, kyselylomakkeen mukaan, kohta kohdalta ja haastattelija merkitsi vastaukset lomakkeelle. Jokaiselle haastateltavalle oli oma paperinen lomake tulostettuna. Haastattelut tehtiin anonymisti, niin ettei tuloksissa mainittu vastaajien nimiä tai yrityksiä.

Haastattelu testattiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa ennen haastattelujen aloittamista ja haastattelulle luotiin selkeä runko opinnäytetyön tekijän toimesta.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset - Palvelun laadun nykytilanne asiakkaiden näkökulmasta

Seuraavissa alaluvuissa esitellään puhelinhaastattelujen tuloksia, haastattelujen neljällä eri teema-alueella, jotka olivat palvelun esittäytyminen (palvelun miellyttävyys), palvelun saavutettavuus, palvelun luotettavuus sekä asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi.



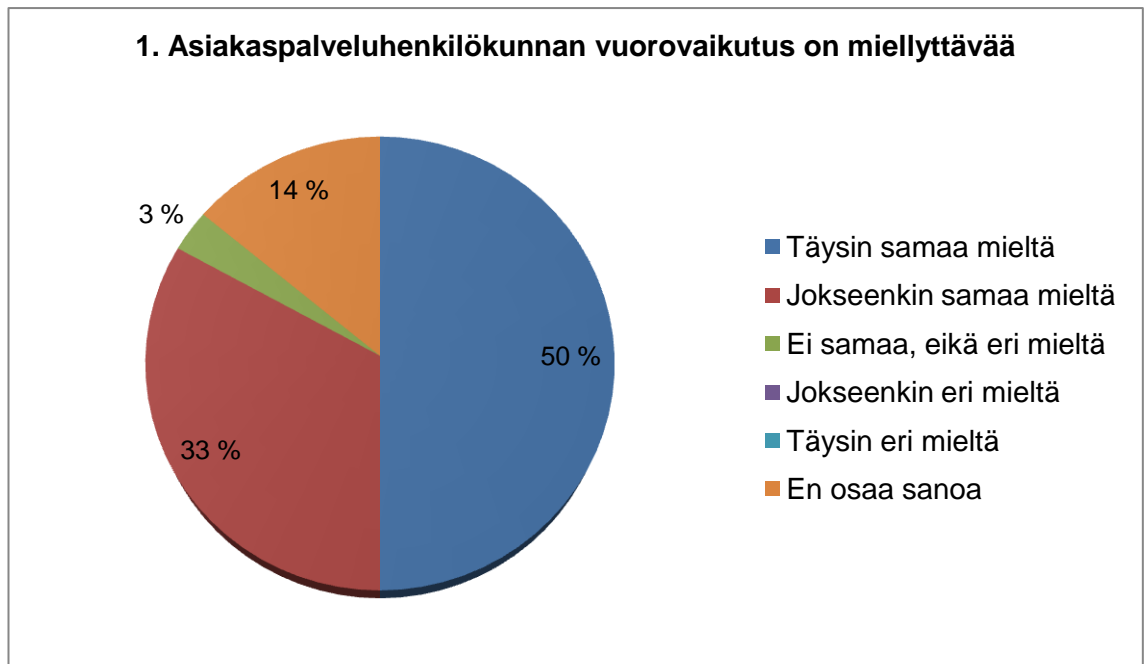
Viimeisessä alaluvussa on lisäksi esitelty omana osanaan haastatelluilta saadut vapaat kommentit, liittyen yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen. Kehitysehdotukset ja kommentit on jaoteltu eri aihealueiksi niiden sisällön perusteella.

Haastattelujen tulokset on esitetty prosentteina. Jokaisessa kohdassa, kokonaisvastaajamäärä 100 %, eli tässä tutkimuksessa 30 henkilöä, joka oli tämän tutkimuksen tavoite. Kyseessä oli puhelinhaastattelu, joten haastattelijalla oli mahdollisuus selittää kysymykset niin, että haastateltava varmasti ymmärsi kysymyksen oikein. Tulosten voidaan näin olettaa olevan paikkansa pitäviä, jokaisen vastaajan kohdalla, sillä jokaiselta haastateltavalta saatiin riittävä vastaus jokaiseen väittämään. (Hirsjärvi 2009, 231-232.)

#### 4.3.1 Palvelun esittäytyminen

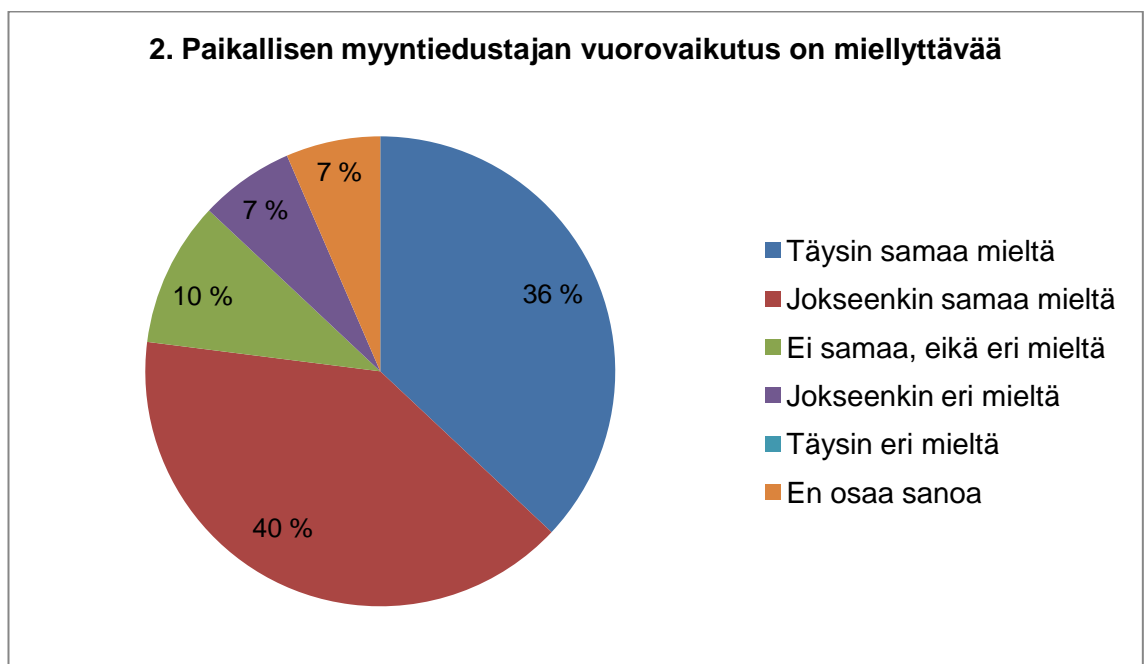
Haastattelun aluksi tiedusteltiin asiakkaiden mielipiteitä asiakaspalveluhenkilökunnan, paikallisen myyntiedustajan sekä teknisen neuvonnan henkilöiden vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitettiin esimerkiksi kyseisen henkilön asennetta ja kommunikointitaitoja.

50 % haastateltavista asiakkaista sanoi olevansa täysin samaa mieltä siinä, että asiakaspalveluhenkilökunnan vuorovaikutus on miellyttävää ja 33 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 3 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 14 % haastateltavista ei osannut vastata tähän kysymykseen (Kuvio 6). Kun tiedusteltiin tarkemmin, miksi he eivät osaa vastata kysymykseen, syyksi osoittautui se, että he ovat yhteydessä vain paikalliseen myyntiedustajaan ja jättävät esimerkiksi tilauksensa sitä kautta.



*Kuvio 6. Palvelun esittäytyminen: asiakaspalveluhenkilökunta.*

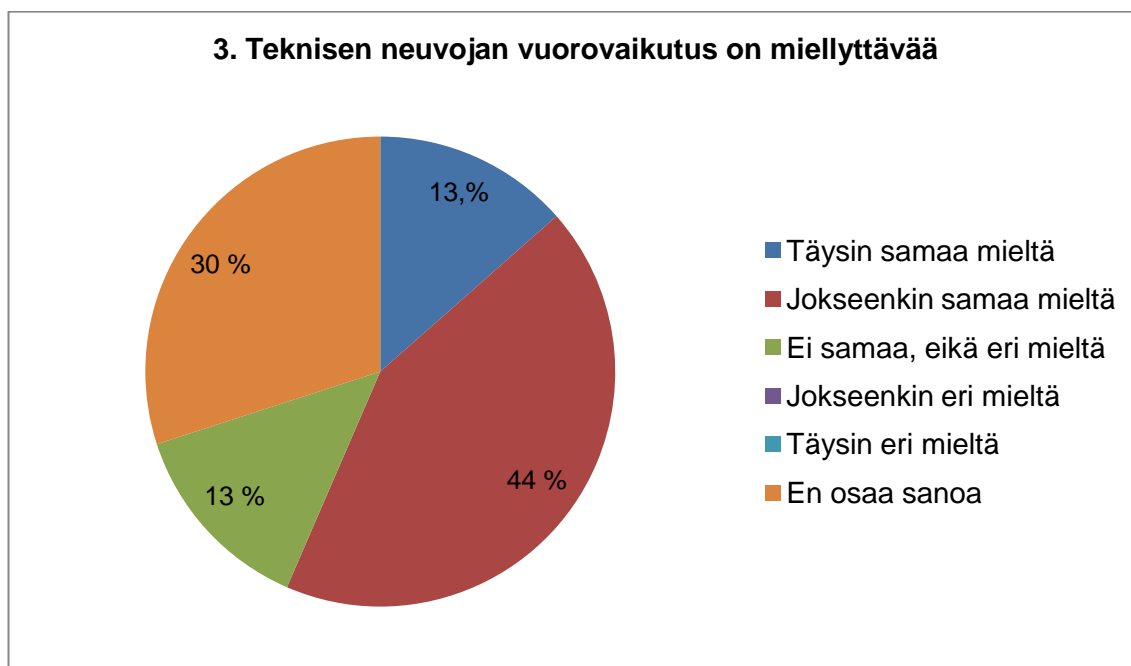
37 % haastateltavista oli täysin samaa mieltä, että paikallisen myyntiedustajan vuorovaikutus on miellyttävää ja 40 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 10 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä, 7 % oli asiassa jokseenkin eri mieltä ja 7 % ei osannut vastata asiaan, sillä he eivät ole olleet yhteydessä paikalliseen myyntiedustajaan, eikä edustaja asiakkaaseen (Kuvio 7).



*Kuvio 7. Palvelun esittäytyminen: paikallinen myyntiedustaja.*

13 % oli täysin samaa mieltä, että teknisen neuvojan vuorovaikutus on miellyttävää ja 44 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 13 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä ja 30 % ei osannut vastata väittämään sillä he eivät ole olleet yhteydessä tekniseen neuvojaan (Kuvio 8).

Osa asiakkaista on pitkään alalla olleita ja tuotteet tuntevia asiakkaita ja eivät tästä syystä ole tarvinneet teknistä neuvontaa.



*Kuvio 8. Palvelun esittäytyminen: tekninen neuvoja.*

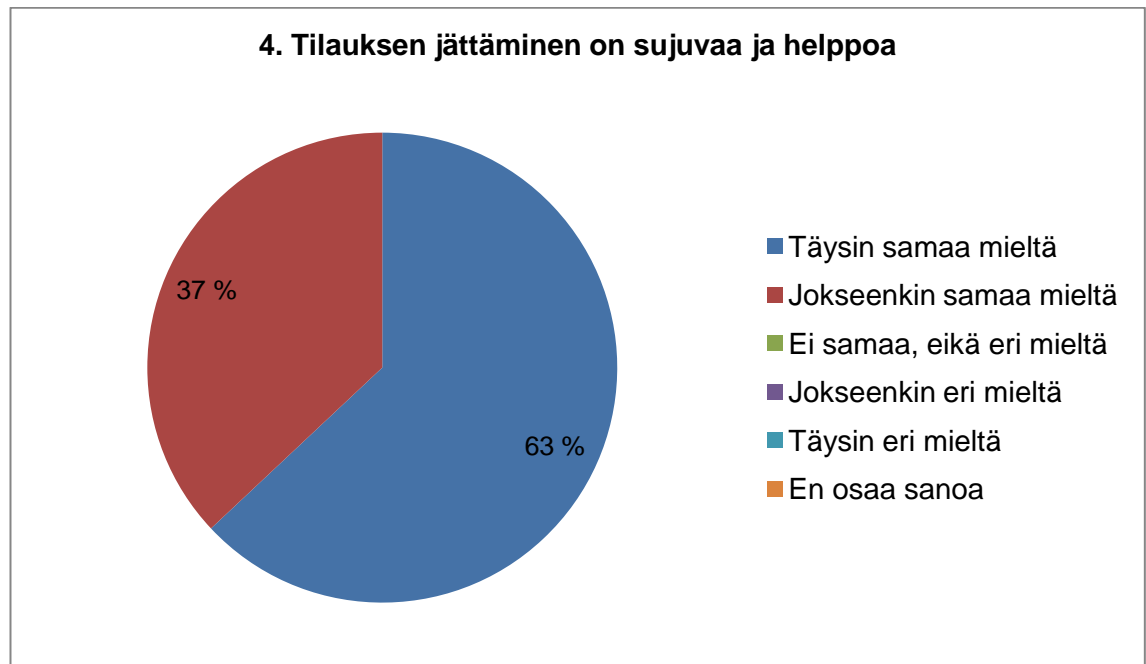
Kaiken kaikkiaan, niin asiakaspalveluhenkilökunnan, paikallisten myyntiedustajien ja teknisen neuvonnan henkilöiden vuorovaikutustaidot koettiin miellyttäviksi. Erästä yrityksen myyntiedustajaa kuvailtiin erikseen kahden haastateltavan toimesta erittäin miellyttäväksi. Myyntiedustajaa kehuttiin myös siinä, että vaikka hän ei tiedä kaikkea kaikista tuotteista, hän myöntää sen ja ottaa asiasta selvää ja ilmoittaa asiakkaalle.

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että paikallinen myyntiedustaja voisi olla aktiivisempi. Teknisen neuvonnan henkilön sanottiin olleen hankala saada kiinni.

#### 4.3.2 Palvelun saavutettavuus

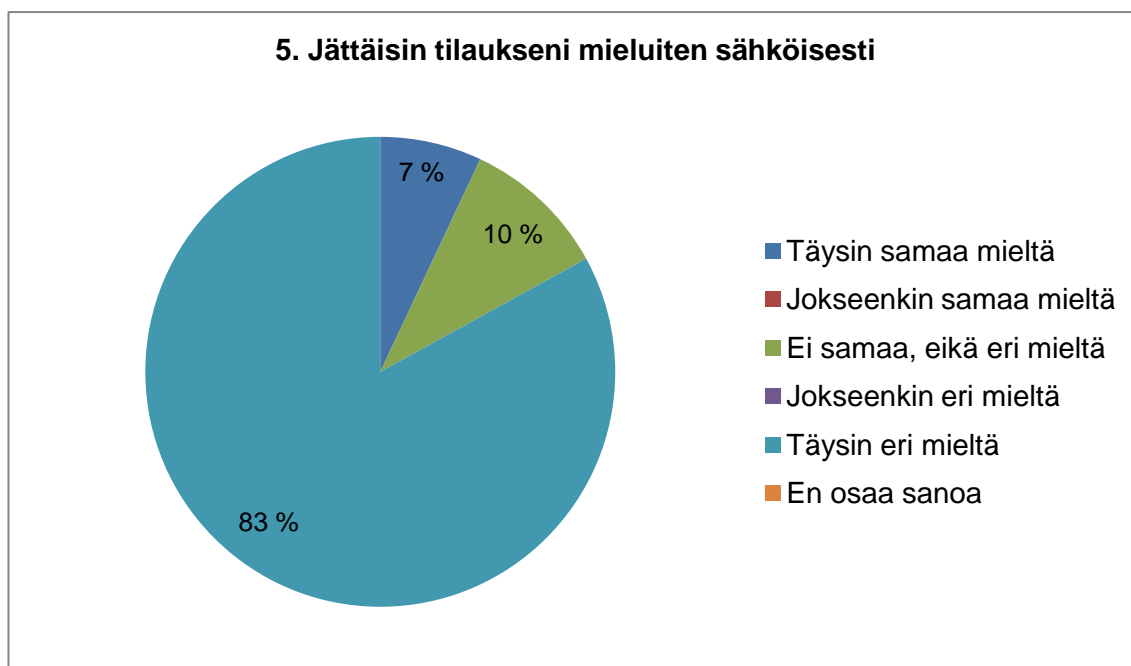
Haastattelun toisessa osassa oli väittämiä liittyen yrityksen palvelun saavutettavuuteen. Esitetyt asiat liittyivät, tilausten vastaanottoon, tekniseen neuvontaan, yrityksen kotisivuihin sekä asiakaspalautteen jättämiseen.

63 % asiakkaista oli täysin samaa mieltä siinä, että tilauksen jättäminen on helppoa ja sujuvaa ja 37 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä (Kuvio 9).



*Kuvio 9. Palvelun saavutettavuus: tilauksen jättäminen.*

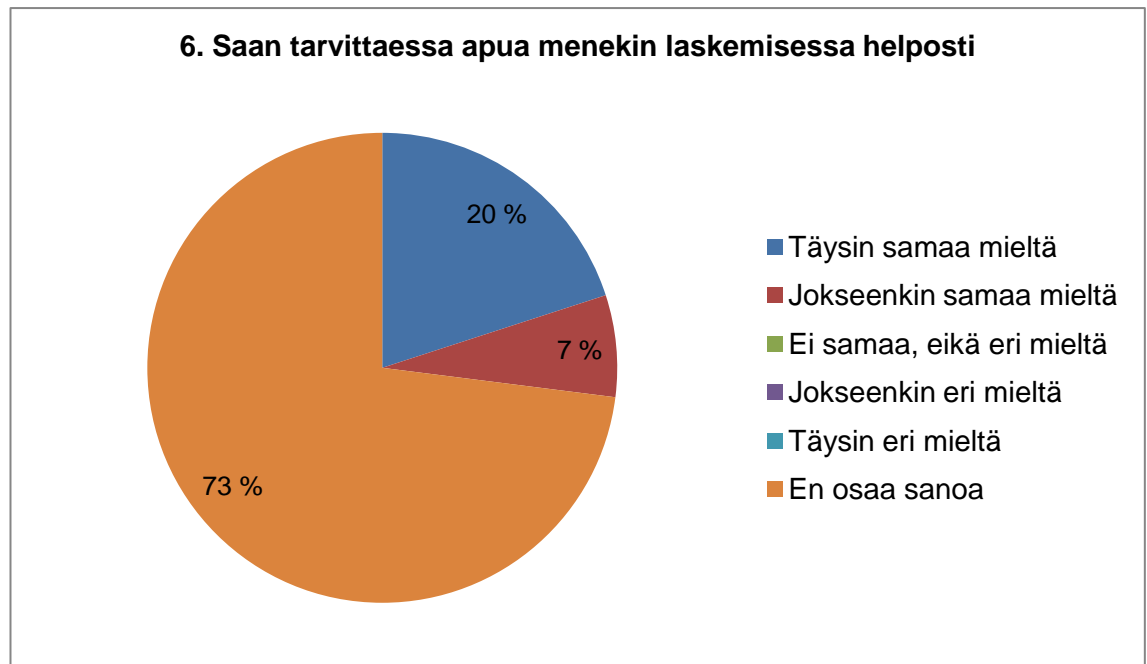
Kun tiedusteltiin, jättäisikö asiakas tilauksensa mieluiten sähköisesti, oli 7 % asiassa täysin samaa mieltä, 10 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä ja 83 % sanoi olevansa täysin eri mieltä asiassa (Kuvio 10).



*Kuvio 10. Palvelun saavutettavuus: tilauksen jättäminen sähköisesti.*

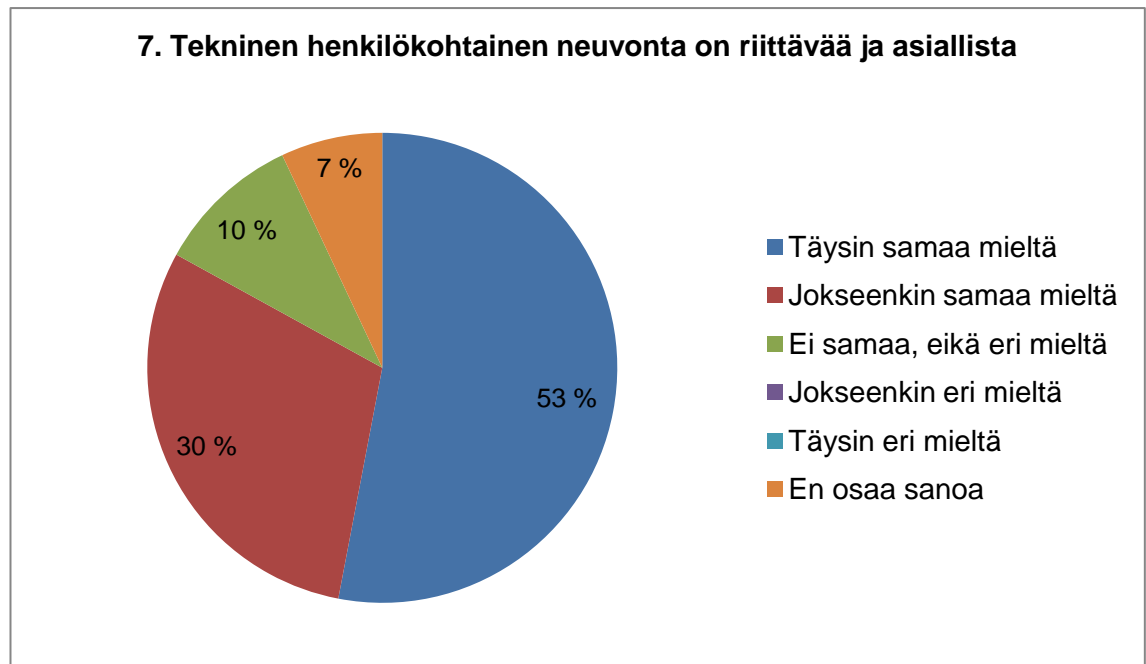
Suurin osa oli sitä mieltä, että jättää tilauksensa mieluiten puhelimen välityksellä. Puhelimessa saa heti tiedon, onko tavaraa varastossa ja millainen on toimitusaika. Osalla haastatelluista ei ole myöskään mahdollista päästä työpäivän aikana tietokoneelle, jotta he voisivat jättää tilauksensa.

20 % oli täysin samaa mieltä, että he saavat helposti apua menekin laskemisessa ja 7 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 73 % ei osannut antaa kantaansa kysymykseen, sillä he eivät ole tarvinnet apua menekin laskemisessa (Kuvio 11). He mainitsivat, että osaavat itse laskea menekin tai tilaavat sen verran paljon tavaraa kerralla, että se riittää varmasti heidän tarpeisiinsa.



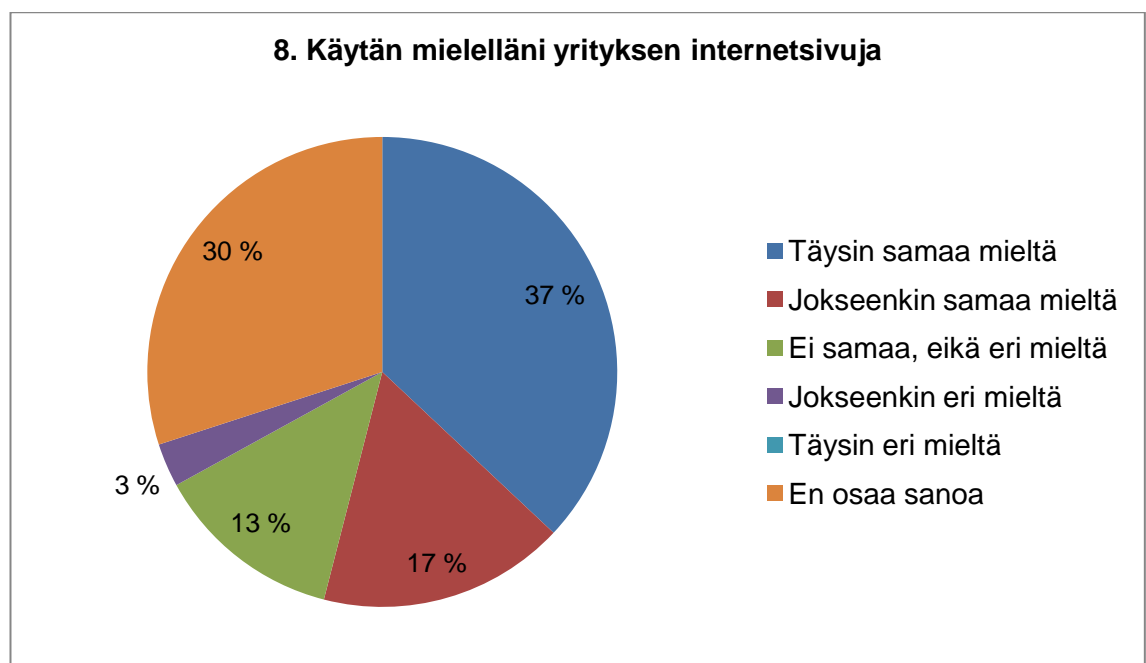
*Kuvio 11. Palvelun saavutettavuus: menekin laskeminen.*

53 % oli täysin samaa mieltä siinä, että tekninen neuvonta on riittävää ja asiallista ja 30 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 10 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä ja 7 % ei osannut kertoa kantaansa, sillä he eivät ole tarvinneet teknistä neuvontaa, edes esimerkiksi paikalliselta myyntiedustajaltaan, joilta osa asiakkaista saa neuvontaa tarpeen tullen (Kuvio 12).



Kuvio 12. *Palvelun saavutettavuus: tekninen neuvonta.*

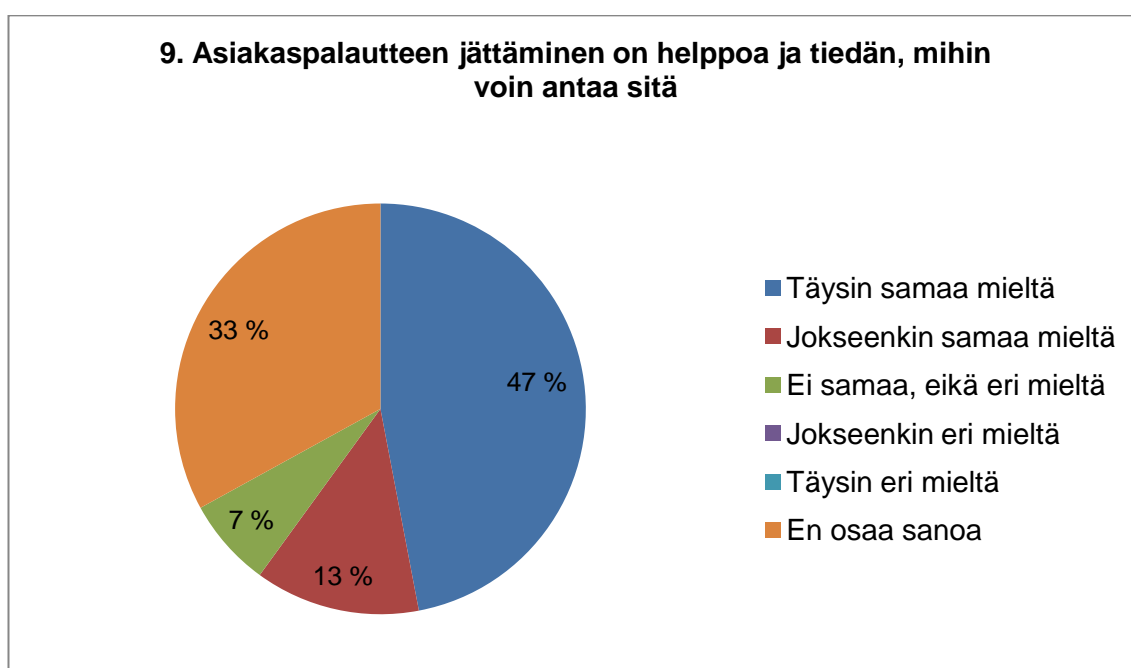
37 % oli täysin samaa mieltä siinä, että yrityksen internetsivuja on mielekästä käyttää ja 17 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 13 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä, 3 % oli jokseenkin eri mieltä ja 30 % ei osannut vastata asiaan, sillä he eivät ole vierailleet yrityksen internetsivuilla (Kuvio 13).



Kuvio 13. *Palvelun saavutettavuus: yrityksen internetsivut.*

Yrityksen kotisivuilta haetaan eniten tuotetietoesitteitä ja käyttöturvatieotteita. Ne löytyvät haastateltavien mielestä sivuilta suhteellisen helposti. Yksi vastaajista sanoi, että ennen oli vaikeuksia löytää sivuilta mitään tietoja, mutta sivujen uudistuksen myötä tiedot löytyvät helpommin, toinen taas sanoi, että sivut ovat hänen mielestään sokkeloiset.

47 % oli täysin samaa mieltä, että asiakaspalautteen jättäminen on helppoa ja 13 % oli jokseenkin samaa mieltä. 7 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä asiassa ja 33 % ei osannut vastata asiaan, sillä heillä ei ole ollut tarvetta jättää asiakaspalautetta (Kuvio 14).



*Kuvio 14. Palvelun saavutettavuus: asiakaspalautteen jättäminen.*

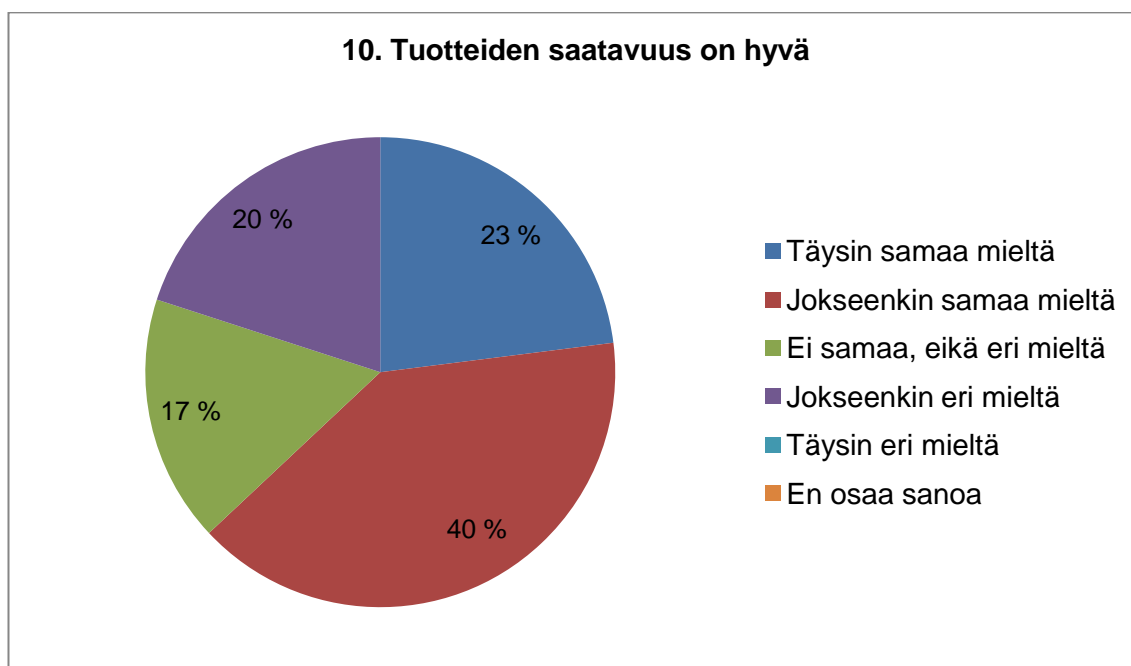
Asiakaspalaute kerrotaan usein paikalliselle myyntiedustajalle ja sitä kautta on yleensä saatu palaute perille ja ratkaisu asiaan.

#### 4.3.3 Palvelun luotettavuus

Haastattelun kolmannessa osiossa keskityttiin palvelun luotettavuuteen. Palvelun luotettavuuteen kuuluivat tuotteiden saatavuus, toimitusaikojen paikkansapitävyys, toimitusten virheettömyys ja laskutuksen täsmällisyys (oikeellisuus).



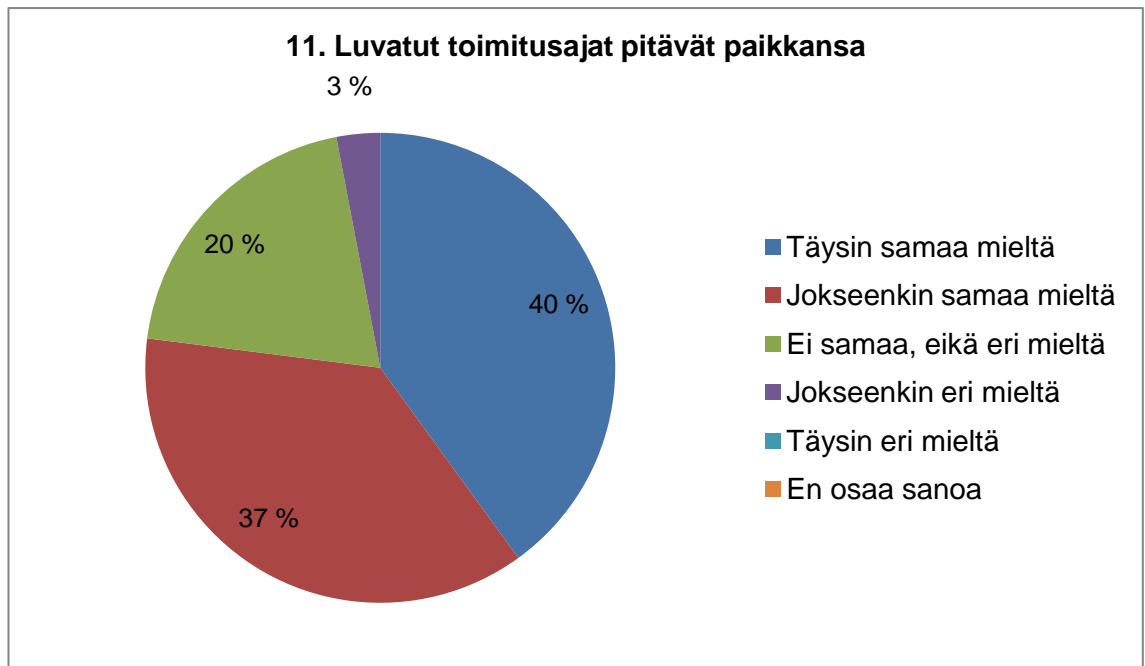
Haastateltavista 23 % oli täysin samaa mieltä, että tuotteiden saatavuus on yrityksessä hyvä ja 40 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä. 17 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä ja 20 % oli jokseenkin eri mieltä (Kuvio 15).



*Kuvio 15. Palvelun luotettavuus: tuotteiden saatavuus.*

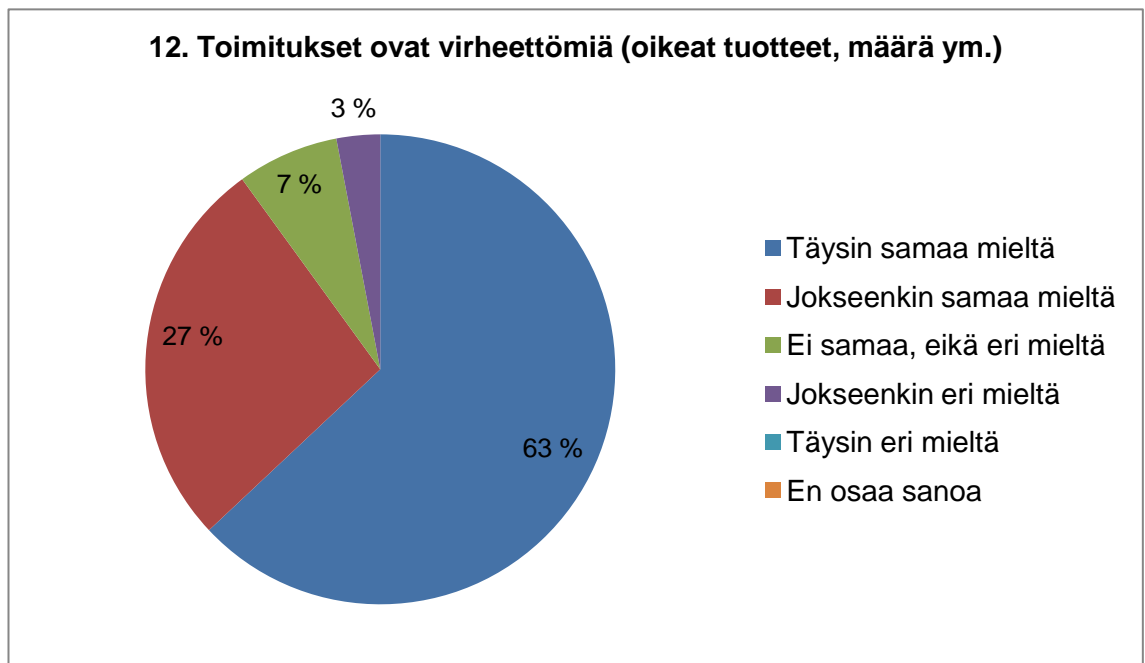
Tuotteiden saatavuudessa on ongelmia useamman haastateltavan mielestä. Saatavuusongelmia eniten kiireisimpänä sesonkiaikana, eli kesäisin. Muina aikoina saatavuuden koetaan olevan ihan hyvä. Eräs haastateltavista mainitsi, että tuotteiden saatavuus on kilpailijoihin verrattaen hyvä. Erikoistuotteiden saatavuudessa mainittiin olevan puutteita.

Täysin samaa mieltä siinä, että yrityksen puolesta luvatut toimitusajat pitävät paikkansa, oli 40 % haastatelluista. 37 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä, 20 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä ja 3 % oli jokseenkin eri mieltä (Kuvio 16).



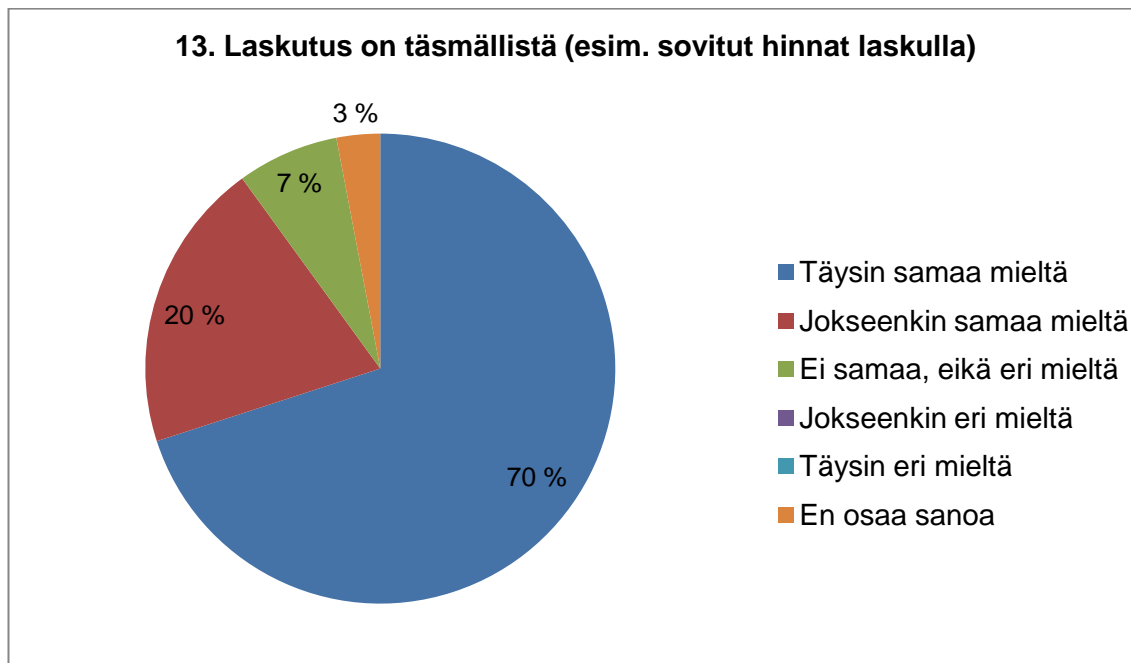
Kuvio 16. Palvelun luotettavuus: toimitusajat.

Toimitusten virheettömyyden kanssa täysin samaa mieltä oli 63 % haastatelluista. 27 % oli jokseenkin samaa mieltä, 7 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä ja 3 % oli jokseenkin eri mieltä (Kuvio 17).



Kuvio 17. Palvelun luotettavuus: toimitusten virheettömyys.

70 % oli täysin samaa mieltä siinä, että laskutus on täsmällistä ja 20 % oli joihinkin samaa mieltä asiassa. 7 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä ja 3 % ei osannut vastata asiaan, sillä ei ole tekemisissä yritykseen tulevien laskujen kanssa (Kuvio 18).

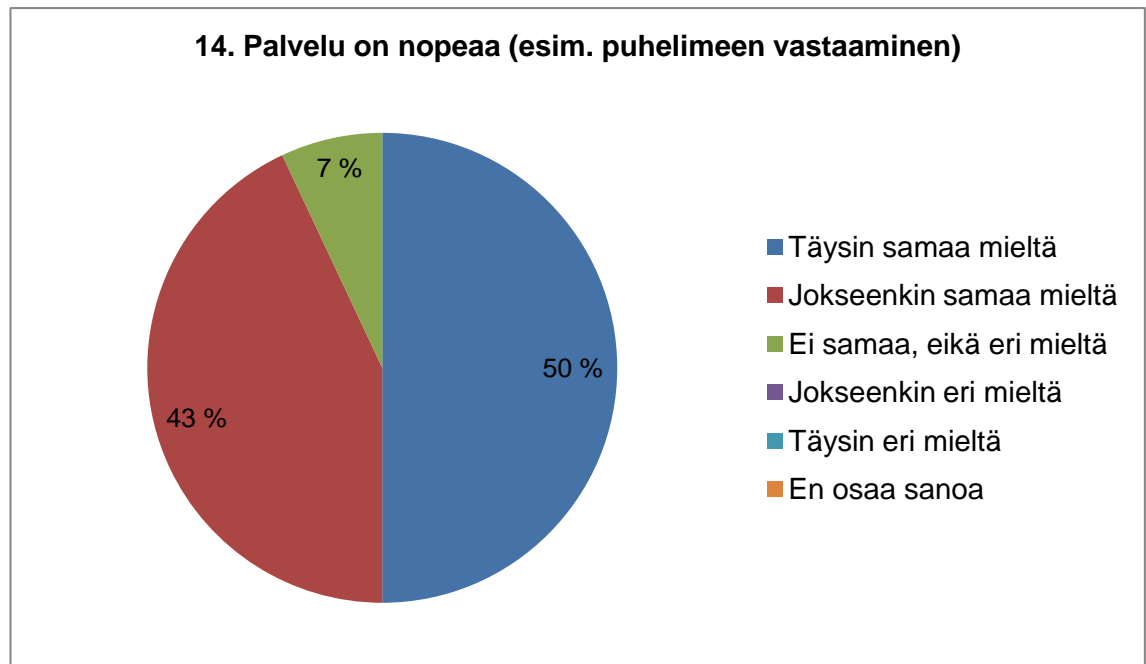


Kuvio 18. Palvelun luotettavuus: laskutus.

#### 4.3.4 Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi

Viimeisessä osiossa tarkasteltiin asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagoitokyvystä. Palvelun nopeus, yhteydenotot, tilausvahvistusten lähettäminen sekä palvelun poikkeustilanteet, olivat esillä tässä osiossa.

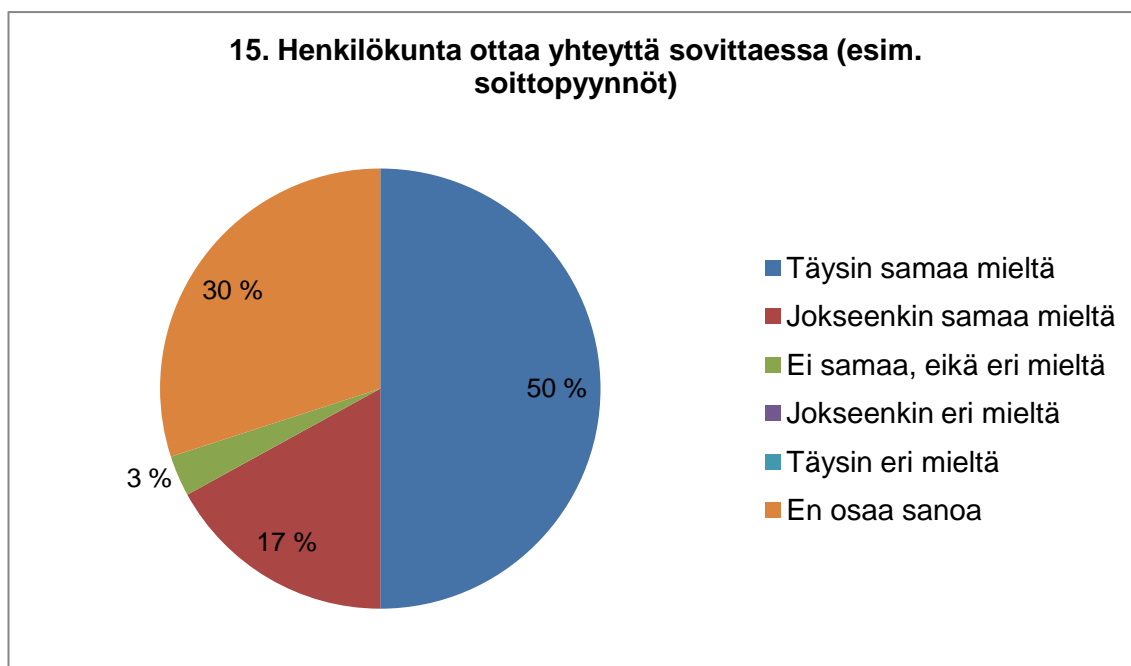
Haastatelluista 50 % oli täysin samaa mieltä, että yrityksen palvelu on nopeaa. Tähän liittyi esimerkiksi puhelimeen vastaaminen. 43 % oli asiassa joihinkin samaa mieltä ja 7 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä (Kuvio 19).



*Kuvio 19. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: palvelun nopeus.*

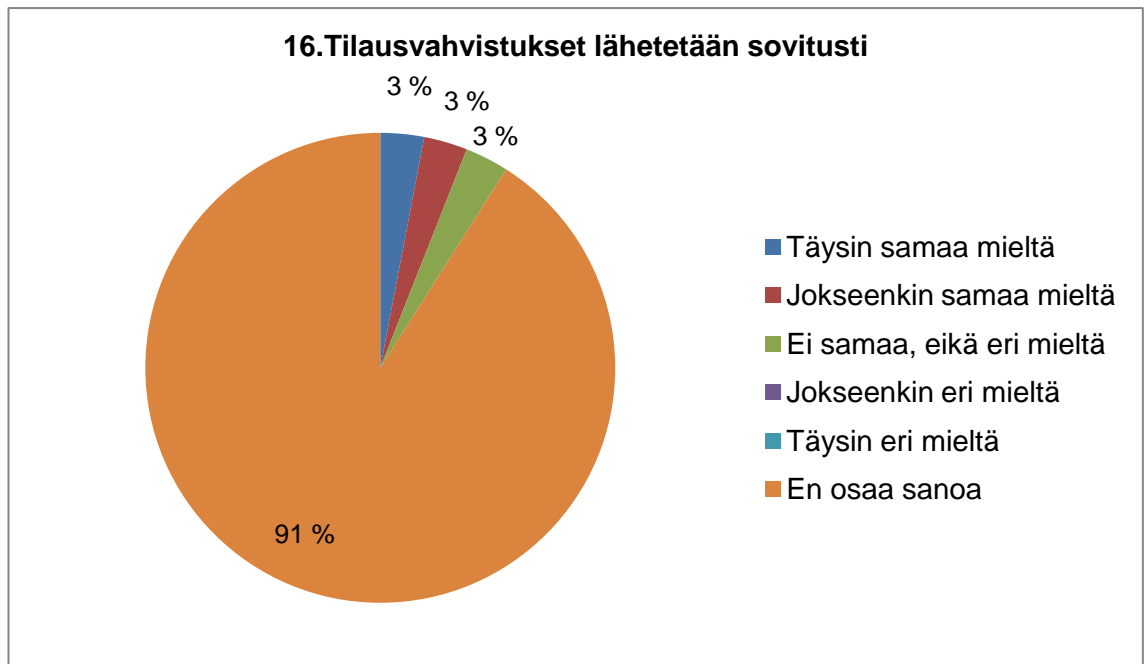
Yrityksen asiakaspalvelussa vastataan nopeasti puheluihin. Myyntiedustajia ei aina saa kiinni, mutta se oli haastateltavien mielestä ymmärrettävää työn luonteen vuoksi. Myyntiedustajat soittavat lähes aina takaisin. Mainittiin myös, että puheluita hoidetaan hyvin myös työajan ulkopuolella.

50 % oli sitä mieltä, että yrityksen henkilökunta ottaa yhteyttä aina kun näin on sovittu, esimerkiksi soittopyynnön seurauksena. 17 % oli tässä asiassa jokseenkin samaa mieltä ja 3 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä. 30 % ei osannut vastata asiaan, sillä heille ei ole tullut tällaista tilannetta vastaan asioidessaan yrityksen kanssa (Kuvio 20).



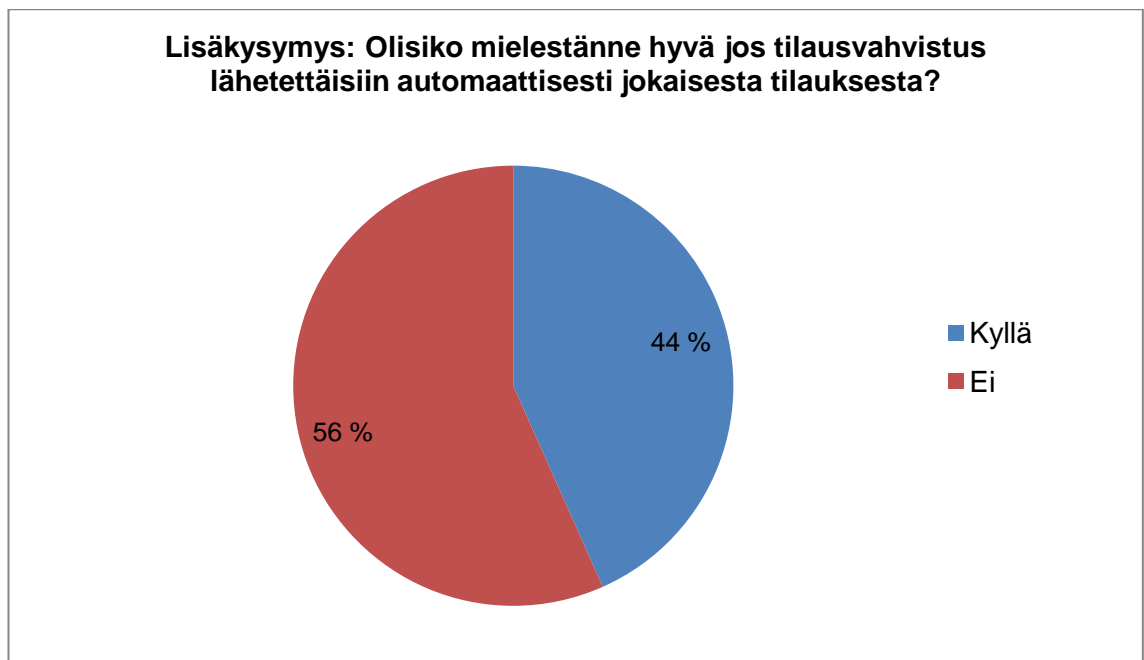
*Kuvio 20. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: yhteydenotto sovittaessa.*

91 % vastaajista ei osannut vastata siihen, lähetetäänkö tilausvahvistukset heille aina, jos näin on sovittu. Tämä johtui pääosin siitä, ettei heidän kanssaan ole sovittu tilausvahvistusta lähetettäväksi, eikä heille vahvistusta tule. Jäljelle jäävät 9 % jakautuvat tasaisesti muiden haastateltavien kesken, jotka olivat asiassa täysin samaa ja jokseenkin samaa mieltä tai eivät olleet asiassa samaa tai eri mieltä (Kuvio 21).



Kuvio 21. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: tilausvahvistukset.

Lisäkysymyksenä edelliseen kysymykseen liittyen tiedusteltiin, olisiko heidän mielestään hyvä jos tilausvahvistus lähetettäisiin automaattisesti jokaisesta tilauksesta. 44 % vastasi tähän kyllä ja 56 % mielestä se ei olisi tarpeellinen (Kuvio 22).

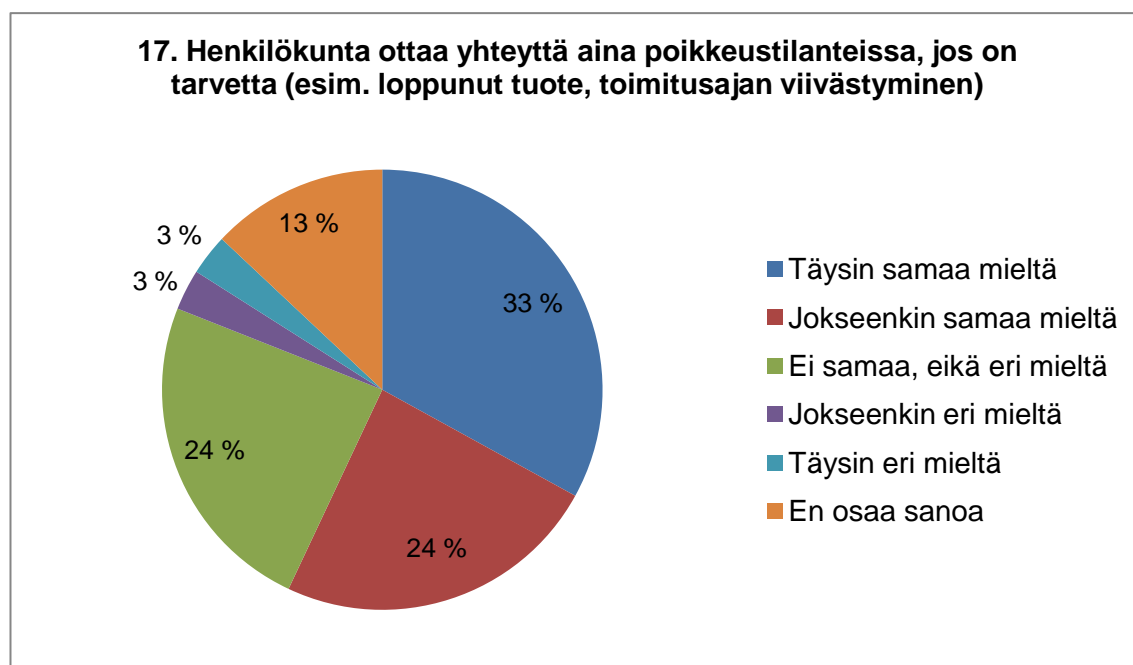


Kuvio 22. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: tilausvahvistukset.

Tilausvahvistuksen lähettämisen koettiin olevan hyväksi esimerkiksi silloin jos tilataan isompia määriä tavaraa. Myös silloin kun asiakkaalla on isompia urakointikohteita, niin vahvistus olisi hyvä saada, jotta tulee varmasti esimerkiksi oikeat tuotteet ja värit työmaalle. Silloin kun jokin tuote jää jälkitoimitukseen, olisi se tärkeää merkitä selkeästi tilausvahvistukselle. Tilausvahvistuksessa mainittiin myös hyväksi asiaksi se, että tarkka toimitusaika välittyisi asiakkaalle.

Yrityksen henkilöt, jotka noutavat usein tavaransa, eivät pitäneet tilausvahvistusta tärkeänä, sillä he näkevät noutaessaan, mitä saavat. Osa haastatelluista koki tilausvahvistukset vain turhaksi postiksi, sillä tähän asti he ovat saaneet oikeat tuotteet, mitä on sovittu. Myös pieniä määriä tilaava asiakas mainitsi tilausvahvistuksen lähettämisen turhaksi.

33 % oli täysin samaa mieltä siinä, että yrityksen henkilökunta ottaa aina yhteyttä poikkeustilanteissa, jos tuote on esimerkiksi loppunut tai toimitusaika viivästyy. 24 % oli asiassa jokseenkin samaa mieltä, 24 % ei ollut asiassa samaa, eikä eri mieltä, 3 % oli jokseenkin eri mieltä ja 3 % täysin eri mieltä. 13 % ei osannut vastata tähän, sillä heillä ei ole tullut vastaan tällaista tilannetta asioidessaan yrityksen kanssa (Kuvio 23).



Kuvio 23. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi: poikkeustilanteet.

Toimitusaikojen viivästyksistä ja loppuneista tuotteista on haastateltavien mielestä ilmoitettu aika hyvin. Yhdellä haastatelluista oli tullut sellainen tilanne vastaan, että toimitusajan viivästyksestä oli ilmoitettu vasta kun asiakas oli tiedustellut itse, milloin tavara on tulossa. Vajaaksi jäävistä toimituksista toivottiin myös ilmoitusta (jälkitoimitukset).

Eräs haastateltavista sanoi, että erityisesti tässä osa-alueessa on parantamisen varaa. Hän ei viitannut asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökuntaan, vaan tavarantoimittajiin, jotka eivät informoi henkilökuntaa selvästi, milloin tavaraa toimitetaan lisää yrityksen varastoon.

#### 4.3.5 Vapaat kommentit ja kehitysehdotukset asiakkailta

Haastateltavilla asiakkailta oli mahdollisuus kommentoida jokaista esitettyä väitettä myös vapaalla sanalla. Lopuksi oli myös mahdollista jättää yleistä palautetta liittyen yrityksen toimintaan. Alla on eri aihealueisiin jaoteltuina, asiakkaiden esittämiä asioita, joissa on puutteita ja kehitettävää yrityksen toiminnassa:

##### **Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunta**

Myyntihenkilöstö voisi olla aktiivisempi ja tiedustella asiakkaiden tarpeita, kuten vastaavat kilpailijat tekevät.

##### **Tuotteiden saatavuus**

Eräs asiakas mainitsi, että homma pelaa hyvin, kunhan kesäksi on tarpeeksi tavaraa varastossa ja kun varastossa pidetään tarpeeksi perustuotteita.

Erikoistuotteita toivotaan enemmän varastoon. Niistä voisi sopia tarpeen mukaan.

##### **Tiedottaminen asiakkaille**

Uusista ja poisjäävistä tuotteista olisi tärkeä tiedottaa hyvissä ajoin etukäteen asiakkaalle, ettei asia selviä vasta silloin kun asiakas on jättämässä tilausta kyseisestä tuotteesta ja tehnyt suunnitelmat sen mukaan.



Keväällä olisi hyvä (esim. myyntimiesten) olla yhteydessä asiakkaaseen ja ilmoittaa uusista asioista ja muutoksista, jotka vaikuttavat toimituksiin. Asiakkaalle olisi hyvä kertoa viimeisimmät tuotteet ja työmenetelmät, jotta pysyttäisiin ”ajan hermoilla”. Yhteydessä voitaisiin olla joko puhelimitse tai sähköpostilla.

Asiakkaille (varsinkin isoimmille) olisi hyvä ilmoittaa jos heille tärkeä tuote on loppumassa, eikä vasta silloin kun tuote on jo loppunut.

### **Tuotetietoesitteet**

Tietoesitteitä olisi hyvä olla enemmän käännettynä suomeksi, sillä asiakas lähettää niitä usein eteenpäin työmiehilleen, jotka eivät aina ole kielitaitoisia.

Tietoesitteitä on erään asiakkaan mukaan muutettu huonompaan suuntaan. Ennen esitteissä oli paremmat työohjeet. Kotisivuilta ei myöskään löydy asiakkaan mukaan läheskään kaikkia tarvittavia tietoesitteitä.

### **Vaihtuvat tuotenimet**

Tuotenimien ja –numeroiden mainittiin muuttuvan usein ja sen sanottiin hankaloittavan asiakkaiden toimintaa. Näistä asioista tulisi ilmoittaa aina asiakkaalle etukäteen, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä.

### **Suoria lainauksia asiakkaiden kommentteista:**

”Hyvin menee!”

”Jatkakaa samaan malliin! Kunhan vaan on tavaraa varastossa niin hyvä, jos ei niin ei pitkiä toimitusaikoja”.

”Kaikki on hyvin!”

”Asiat toiminut hyvin!”

”Tuotteet on tuttuja markkinoille, toimivia ja laadukkaita”.

#### 4.4 Haastattelun tulosten koonti ja johtopäätökset tulosten perusteella

Yrityksen asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökuntaan ollaan pääosin hyvin tyytyväisiä. Myyntihenkilöiltä toivotaan kuitenkin aktiivisempaa myyntiä ja kontaktoimista asiakkaisiin. Myyntihenkilöiden olisi hyvä olla yhteydessä omiin asiakkaisiinsa tasaisin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa ja tiedustella asiakkaiden tarpeita ja tuotevajeita asiakkaiden hyllyvalikoimissa. Lisäksi olisi tärkeä pyrkiä myymään mahdollisuuksien mukaan myös oheistuotteita.

Tämän tutkimuksen kohderyhmän muodostavat asiakkaat eivät ole kovinkaan riippuvaisia yrityksen tarjoamasta, erillisestä teknisestä neuvonnasta, vaan useat heistä tuntevat tuotteet ja työskentelytavat hyvin, sillä he ovat työskennelleet alalla jo usean (kymmenenkin) vuoden. Paikalliset myyntiedustajat osaavat myös pääosin vastata heidän esittämiinsä kysymyksiin riittävän hyvin, eikä heille erillinen tekninen neuvonta ole välttämätöntä.

Yrityksen internetsivuilta löytyviä tuotetietoesitteitä ja käyttöturvatiedotteita etsitään ja käytetään paljon. Perustuotteista löytävät esitteet suhteellisen hyvin. Kaikista tuotteista ei kuitenkaan löydy esitteitä, varsinkaan suomeksi. Uusissa tietoesitteissä on myös epäselvemmät työohjeet kuin aikaisemmin. Työohjeet voivat olla monisivuiset ja niitä on hankala ymmärtää nopealla silmäyksellä. Toimeksiantajan edustajan mielestä voisikin olla hyvä, että ohjeista tehtäisiin alkuun tiivistelmä, josta käy ilmi tärkeimmät ja keskeisimmät asiat.

Tilauksen jättäminen on vastaajista suurimman osan mielestä sujuvaa ja asiakaspalveluhenkilökunta vastaa puheluihin nopeasti, verrattaen monen muun yrityksen asiakaspalveluun. Tutkimuksen mukaan myös myyntiedustajat vastaavat hyvin puheluihin, tai soittavat tarvittaessa takaisin.

Asiakkaiden mielipiteet sähköisestä tilaustenvastaanotosta olivat hyvin selkeät. Lähes kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että jättävät tilauksensa mieluiten puhelimen välityksellä. Osalla haastatelluista ei ole tietokonetta käytössään ja muutenkin työn luonne ja liikkuvuus sekä nopeasti muuttuvat työtilanteet vaikuttavat siihen, että tilaukset on usein helpoin ja varmin jättää puhelimen välityksellä. Tämän tiedon perusteella voidaan todeta, että sähköiseen

tilaustenvastaanottoon ei voida kokonaan siirtyä, ainakaan tämän liiketoimintayksikön kohdalla.

Yrityksen tärkeimmiksi kehittämisalueiksi muodostuivat tutkimuksen tulosten perusteella ja toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa tuloksia analysoitaessa: tiedottaminen niin asiakkaille, kuin tiedottaminen yrityksen sisällä ja toimitusvarmuus. Tiedotusongelmat liittyvät pääosin uusiin tuotteisiin ja toimitusmyyntituotteisiin. Asiakkaat kokevat epäselvänä sen, mitkä tuotteista kuuluvat toimitusmyyntituotteisiin ja mitkä perusvarastotuotteisiin sekä sen, mikä on toimitusmyyntituotteiden tilausaika. Tuotteiden saatavuutta tiedusteltaessa asiakkailta, näkyi vastauksissa selkeä notkahdus huonompaan suuntaan osan asiakkaista kohdalla. Erityisesti kesäisin on saatavuusongelmia perustuotteissa.

Toimeksiantajayrityksessä onkin hyvä miettiä keinoja asiakkaan tiedottamiseen hyvissä ajoin, ennen esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraamista, tuotteen poistumista valikoimasta, uusista työmenetelmistä, uusista tuotenimistä ja –merkeistä sekä yrityksen yleisistä käytännöistä ja muutoksista. Tiedotuskanavaksi ei riitä pelkästään yrityksen kotisivut, vaan tiedottaminen vaatii henkilökohtaisempia kanavia, kuten esimerkiksi jokaisen myyntiedustajan puhelinsoiton omille asiakkailleen, sähköpostiviestin tai kirjeen.

Asiakaspalautteen jättämiselle ei ole selkeää kanavaa, vaan asiakkaat jättävät palautteensa pääosin myyntiedustajille. Asiakkaalla olisikin hyvä olla mahdollisuus jättää palautetta anonymisti niin, että asiakas tietää, että palaute oikeasti käsitellään ja käsitellään luottamuksellisesti ja palautteeseen tartutaan. Palautetta voisi jättää esimerkiksi yrityksen internetsivujen kautta niin, ettei palautteen jättäjän tarvitse jättää yhteystietojaan. Palautteen jättämisen mahdollisuudesta olisi hyvä myös toisinaan mainita asiakkaille.

Tilausvahvistuksia ei lähetetä tällä hetkellä automaattisesti kenellekään haastatelluista. Poikkeuksen tekevät erilliset sopimukset asiasta. Kuitenkin kysyttäessä tarvetta tilausvahvistukselle, osoittivat vastaukset, että lähes puolen asiakkaista mielestä vahvistus olisi hyvä saada jokaisesta tilauksesta. Näin asiakas saisi tietoonsa esimerkiksi vahvistetun toimituspäivän, tarkat tilausmäärät, sekä toimitusosoitteen. Tilausvahvistus lisäisi asiakkaan

luottamusta siihen, että heidän tilauksensa on vastaanotettu ja tilausta käsitellään.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin toimeksiantajayrityksen palvelun laadun nykytilanteen kartoittaminen. Tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Kolmellekymmenelle yritysasiakkaalle tehtyjen puhelinhaastattelujen perusteella saatuja tuloksia ei voida tosin yleistää koskemaan koko yrityksen palvelun laadun tilannetta, mutta se antaa hyvän näkökulman yrityksen yhden liiketoimintayksikön asiakkaiden kokemuksista liittyen yrityksen palvelun laatuun. Tämä olikin tämän opinnäytetyön puitteissa tavoitteena.

Puhelinhaastattelujen vastausmäärä 30, oli riittävä antamaan kattavan kuvan tutkitun liiketoimintayksikön asiakkaiden palvelun laatukokemuksista. Vastaajat edustivat kaikkien myyntiedustajien asiakkaita melko tasaisesti. Yhden alueen myyjien asiakkaita tavoitettiin hieman huonommin, verrattaen kolmen muun alueen myyjiin. Tämä johtui osin myös siitä, että alueella oli huomattavasti vähemmän tavoiteltavia asiakkaita. Asiakkaita olisi ollut mahdollista tavoittaa enemmän jos haastatteluille olisi varattu pidempi aika.

Haastatteluja tukeva kyselylomake helpotti haastattelujen kulkua ja numeeristen vastausten avulla oli mahdollista luoda kuvioita, jotka antavat suuntaa eri yrityksen palvelun alueista ja niiden laatukokemuksista. Kyselylomake olisi voinut olla hieman tiiviimpi aihealueidensa puolesta ja väittämät olisivat voineet olla tarkempia sekä sisältää enemmän lisäkysymyksiä, joilla oltaisiin saatu asiakkaita enemmän irti. Tässä tutkimuksessa puheliaimmat asiakkaat kommentoivat monisanaisesti yrityksen toimintaa, mutta osa vastaajista vastasi vain väittämiin numeroasteikolla.

Jotkut haastatelluista mainitsivat erikseen, että oli hyvä kun tämän kaltaisia tutkimuksia tehdään. Haastattelijana yllätyin siitä, kuinka moni oli halukas osallistumaan haastatteluun, eikä kieltäytynyt vedoten esimerkiksi kiireeseen. Tämä antaa hyvän lähtökohdan tutkimuksen tekemiselle myös tulevaisuudessa, sillä yrityksen asiakkaat ovat selvästi kiinnostuneita osallistumaan yrityksen palvelun kehittämiseen.

Tulokset osoittavat sen, että samankaltaisesta palvelun laatututkimuksesta on hyötyä toimeksiantajayrityksessä myös jatkossa. Tällöin tutkimus voidaan toteuttaa yrityksen muille liiketoimintayksiköille ja niiden asiakkaille. Tai voidaan selvittää, onko palvelun laadussa tapahtunut tarvittavaa kehitystä, jo tutkitussa liiketoimintayksikössä.

Toimeksiantajayritys on osoittanut vihreää valoa palvelun laatututkimuksen tekemisen jatkamiselle myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen ajankohta ja tutkimuksen suorittaja selviävät myöhemmin.

Tämä opinnäytetyö keskittyy toimeksiantajayrityksen asiakkaiden palvelun laatukokemuksiin. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat kuitenkin, että toimeksiantajayrityksessä voisi olla mahdollisuus toteuttaa myös muiden alojen opinnäytetöitä, esimerkiksi liittyen palvelun toimitusketjun varmuuteen tai sähköiseen viestintään.

## LÄHTEET

Barlow, J. & Møller, C. 2008. Complaint is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. Second edition. Williston: Berrett-Koehler Publishers.

Bell, C. & Zemke, R. 2007. Managing Knock Your Socks Service. Second Edition. Saranac Lake: AMACOM Books.

Bell, M. 2008. Service-Oriented Modeling: Service Analysis, Design, and Architecture. Hoboken: Wiley.

Conant, D. & Norgaard, M. 2011. J-B Warren Bennis Series: TouchPoints: Creating Powerful Leadership Connections in the Smallest of Moments. Hoboken: Jossey-Bass.

Cook, S. 2008. Customer care excellence. How to create an effective customer focus. Fifth edition. Derby: Saxon Graphics Ltd. TARKISTA.

Daskin, M. 2011. Service Science: Service Operations for Managers and Engineers. Hoboken: Wiley.

DiJulius, J. 2002. Secret Service: Hidden Systems That Deliver Unforgettable Customer Service. Saranac Lake: AMACOM Books.

Doole, I.; Lancaster, P. & Lowe, R. 2005. Understanding and Managing Customers. Gosport: Asford Colour Press.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service. Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. Saranac Lake: AMACOM Books.

Gross, S. 2004. Positively Outrageous Service. How to Delight and Astound Your Customers and Win Them for Life. Second Edition. Chicago: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5., painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Inghilleri, L. & Solomon, M. 2010. Exceptional Service, Exceptional Profit: The Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization. Saranac Lake: AMACOM Books.

Joseph, J. 2010. Experience Effect. Engage Your Customers with a Consistent and Memorable Brand Experience. Saranac Lake: AMACOM Books.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Article Reprint No. R0702G by Zurich Help Point. Originally published in Harvard Business Review. Saatavilla myös:

<http://zurichhpdelivered.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf>.

Pang, S. 2009. Successful Service Design for Telecommunications. A comprehensive guide to design and implementation. Hoboken: Wiley.

Patel, B. 2010. Fundamentals of Customer-Focused Management. Delhi: Sawastik Publishers and Distributors.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

Schmitt, B. 2010. Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken: Wiley.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.



## KYSELYLOMAKE PUHELINHAASTATTELU

**Vastaus asteikolla 1 – 5:**

*5 (Täysin samaa mieltä), 4 (Jokseenkin samaa mieltä), 3 (Ei samaa eikä eri mieltä), 2 (Jokseenkin eri mieltä), 1 (Täysin eri mieltä), 0 (En osaa sanoa)*

**JOS ETTE KÄYTÄ TAI TUNNE KYSEISTÄ PALVELUA VASTATKAA 0 – En osaa sanoa**

### Palvelun esittäytyminen

- |  |         |
|--|---------|
| 1. Asiakaspalveluhenkilökunnan vuorovaikutus on miellyttävää | 12345 0 |
| (esim. olemus, asenne, kommunikointi)                        |         |
| 2. Paikallisen edustajan vuorovaikutus on miellyttävää       | 12345 0 |
| 3. Teknisen neuvonnan vuorovaikutus on miellyttävää          | 12345 0 |

### Palvelun saavutettavuus

- |  |         |
|--|---------|
| 4. Tilaukseni jättäminen on sujuvaa ja täsmällistä               | 12345 0 |
| 5. Tekisin tilaukseni mieluiten sähköisesti                      | 12345 0 |
| 6. Saan tarvittaessa apua menekin laskemisessa helposti          | 12345 0 |
| 7. Tekninen henkilökohtainen neuvonta on riittävää ja asiallista | 12345 0 |
| 8. Käytän mielelläni yrityksen internetsivuja                    | 12345 0 |
| 9. Asiakaspalautteen jättäminen on helppoa                       | 12345 0 |

**Palvelun luotettavuus**

10. Tuotteiden saatavuus on hyvä	12345	0
11. Luvatut toimitusajat pitävät paikkansa	12345	0
12. Toimitukset ovat virheettömiä (oikeat tuotteet, tuotteiden määrä jne.)	12345	0
13. Laskutus on täsmällistä	12345	0

**Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilökunnan reagointi (henkilökunnan toiminta)**

14. Palvelu on nopeaa (esim. puhelimeen vastaaminen)	12345	0
15. Henkilökunta ottaa yhteyttä sovittaessa (esim. soittopyynnot)	12345	0
16. Tilausvahvistukset lähetetään sovitusti	12345	0

**Lisäkysymys:** Olisiko mielestänne hyvä jos tilausvahvistus lähetettäisiin automaattisesti jokaisesta tilauksesta?

17. Henkilökunta ottaa yhteyttä aina poikkeustilanteissa, jos tarvetta (esim. loppunut tuote, toimituksen viivästys)	12345	0
---	-------	---

**Vapaat kommentit****Yhteystiedot arvontaan**